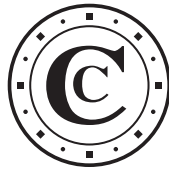


Cour des comptes



ORGANISMES BÉNÉFICIAIRE DE DONS

LA FONDATION 30 MILLIONS D'AMIS

Exercices 2019 à 2023

Octobre 2025

Sommaire

PROCÉDURES ET MÉTHODES	5
SYNTHÈSE	7
RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS	13
INTRODUCTION.....	15
 CHAPITRE I UNE FONDATION CONFRONTÉE À UN IMPÉRATIF DE DÉVELOPPEMENT ET DE PROFESSIONNALISATION	 17
I - UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE EMBRYONNAIRE, QUI DOIT PRENDRE FORME AU PLUS VITE POUR PERMETTRE À LA FONDATION DE MIEUX MOBILISER SES RESSOURCES FINANCIÈRES.....	17
A - Un développement au gré des circonstances en gestion directe, d'ampleur modeste à ce jour.....	17
B - Une sous-utilisation des dons et legs reçus incompatible avec l'objet social de la fondation	20
C - Une réflexion naissante sur les pistes de développement envisageables, qui doit impérativement se concrétiser rapidement.....	23
II - UNE GOUVERNANCE QUI GAGNERAIT À ÊTRE PLUS COLLÉGIALE ET À ASSOCIER UNE EXPERTISE EXTERNE	25
A - Un conseil d'administration voulu comme instance exclusive de pilotage, qui devrait s'ouvrir à l'expertise de comités consultatifs.....	25
B - Une absence préjudiciable de délibérations collégiales sur des enjeux pourtant essentiels	28
III - UNE ORGANISATION DES SERVICES ATYPIQUE ET CRITIQUABLE, DÉSORMAIS EN COURS DE NORMALISATION.....	31
A - Une fondation placée jusqu'à présent sous la dépendance de la société de production Pro TV	32
B - Une fondation sous-administrée, qui doit renforcer ses moyens et professionnaliser ses méthodes	37
 CHAPITRE II UNE COMMUNICATION FINANCIÈRE QUI PASSE SOUS SILENCE LE NIVEAU ÉLEVÉ DES RESSOURCES NON EMPLOYÉES ET LE POIDS DEVENU TRÈS INSUFFISANT DES EMPLOIS EN MISSIONS SOCIALES.....	 47
I - DES RÈGLES DE CONSTRUCTION DU COMPTE D'EMPLOI DES RESSOURCES QUI N'ONT REÇU AUCUNE VALIDATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	47
II - DES CHOIX CRITIQUABLES DANS LA RÉPARTITION DES DÉPENSES AU SEIN DES RUBRIQUES D'EMPLOIS DU CER.....	49
A - Des emplois en missions sociales surestimés.....	49
B - Des frais de recherche de fonds minorés.....	52
C - Des frais de fonctionnement à corriger	54
III - DES RESSOURCES LIÉES À LA GÉNÉROSITÉ DU PUBLIC MINORÉES.....	56
IV - DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE RÉDUITES, CENTRÉES SUR LE BÉNÉVOLAT DES ENQUÊTEURS	59
V - UNE COMMUNICATION FINANCIÈRE QUI NE RESPECTE PAS LES EXIGENCES DE TRANSPARENCE ENVERS LES DONATEURS.....	60

CHAPITRE III UNE COLLECTE DYNAMIQUE, PORTÉE PAR LES PRÉLÈVEMENTS AUTOMATIQUES ET LES LEGS	65
I - L'ATOUT MAJEUR DES PRÉLÈVEMENTS AUTOMATIQUES DANS LA COLLECTE DES DONS.....	65
A - Un manquement aux obligations de déclaration préalable de campagnes jusqu'en 2024.....	65
B - Une approche « multi-canal » pour les appels à dons et legs	66
C - Une collecte largement externalisée et portée par la dynamique soutenue des prélèvements automatiques	67
D - Les initiatives et réflexions en cours pour l'amélioration de la collecte de dons	69
II - L'IMPORTANCE DEVENUE DÉTERMINANTE DES RECETTES ISSUES DES LEGS ET LIBÉRALITÉS	70
A - Une gestion désormais rigoureuse des dossiers, après une forte instabilité des équipes du siège.....	71
B - Une réalisation des biens satisfaisante	74
III - UNE RENTABILITÉ DES OPÉRATIONS DE COLLECTE SURÉVALUÉE	75
CHAPITRE IV LES MISSIONS SOCIALES : L'ÉMERGENCE RÉCENTE, ET ENCORE MODESTE, DE LA GESTION DIRECTE DE REFUGES	79
I - LES AIDES AUX REFUGES ET ASSOCIATIONS : UNE MISSION HISTORIQUE ET ENCORE CENTRALE	80
A - Les aides aux refuges et les opérations sur les chats libres : des procédures d'octroi à mieux formaliser.....	80
B - Les subventions versées aux associations nationales ou œuvrant à l'étranger : l'absence critiquable de tout formalisme	83
C - Le partenariat avec l'École nationale vétérinaire de Maisons-Alfort pour l'aide aux plus démunis.....	85
II - LE SAUVETAGE DES ANIMAUX ET LES SUITES JUDICIAIRES	86
III - LA GESTION DIRECTE DES REFUGES : UNE ACTIVITÉ RÉCENTE ET ENCORE ASSEZ MODESTE.....	88
A - Centre d'hébergement d'urgence de La Tuilerie : un site d'accueil pour chiens et chats en rénovation depuis dix ans.....	89
B - Ferme des Aubris : un refuge pour équidés et un garde-meubles pour la fondation	91
C - Une clarification indispensable des règles d'encaissement et de paiement dans les deux sites	92
IV - LA SENSIBILISATION À LA CAUSE ANIMALE : UN MARQUEUR DE LA FONDATION ; DES RESTRUCTURATIONS EN COURS.....	94
A - Une stratégie de communication active sur internet et les réseaux sociaux	95
B - Le magazine « 30 millions d'amis » et la mise en œuvre critiquable du contrat d'édition et de licence de marque	97
C - Les pistes de développement envisagées	99
LISTE DES ABRÉVIATIONS	101
ANNEXES	103

Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour sur les organismes bénéficiant de dons

En application des dispositions de l'article L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières, la Cour des comptes exerce deux missions à l'égard des organismes bénéficiant de dons :

- elle contrôle le compte d'emploi des ressources collectées auprès du public afin de vérifier la conformité des dépenses engagées aux objectifs poursuivis par l'appel public à la générosité ;
- elle vérifie la conformité des dépenses financées par des dons ouvrant droit à un avantage fiscal aux objectifs de l'organisme bénéficiaire. Ces contrôles ont pour particularité de porter sur des fonds privés, alors que la plupart des autres missions de la Cour concernent l'emploi de deniers publics.

La procédure et les pouvoirs d'investigation de la Cour sont définis par le code des juridictions financières (notamment ses articles R. 143-28 et suivants). Comme pour les autres contrôles, la procédure est collégiale et contradictoire ; elle peut comporter l'audition des dirigeants de l'organisme (article L. 143-0-2). Les observations définitives de la Cour sont adressées au représentant légal de l'organisme (article L. 143-2) et publiées (article R. 143-18) avec la réponse de l'intéressé. Celui-ci doit communiquer les observations définitives de la Cour au conseil d'administration et à l'assemblée générale de l'organisme lors de la première réunion qui suit leur transmission par la Cour (article L. 143-2).

Lorsque la Cour atteste de la non-conformité des dépenses financées par les dons aux objectifs de l'appel public à la générosité ou aux objectifs de l'organisme dans le cas de dons ouvrant droit à un avantage fiscal, elle assortit son rapport d'une déclaration de non-conformité (article L. 143-2 et article D. 143-29), accompagnée d'une synthèse du rapport. Cette déclaration est rendue publique (affichage à la Cour des comptes et mise en ligne sur son site internet) et transmise au ministre chargé du budget et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat. En application des dispositions de l'article 1378 *octies* du code général des impôts, le ministre chargé du budget peut, par arrêté publié au Journal officiel, suspendre de tout avantage fiscal les dons, legs et versements effectués au profit de l'organisme visé dans la déclaration. Dans le cas contraire, il adresse un rapport motivé au Premier président de la Cour des comptes et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat.

Dans ce cadre, la Cour des comptes a effectué le contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par la Fondation 30 Millions d'Amis sur les exercices 2019-2023, afin de vérifier la conformité des dépenses engagées d'une part aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité du public, d'autre part aux objectifs de la fondation.

Le contrôle a fait l'objet d'une procédure contradictoire. Un relevé d'observations provisoires a été adressé à la présidente de la fondation, à la directrice des libertés publiques et des affaires juridiques, à la directrice générale des finances publiques, au secrétariat général du ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire et au secrétaire général du ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires le 15 mai 2025. Ceux-ci ont répondu entre le 10 juin et le 26 juin 2025.

**

Le présent rapport a été délibéré le 16 juillet 2025 par la cinquième chambre de la Cour des comptes, présidée par M. Oseredczuk, conseiller maître, et composée de MM. Berthommier, Duboscq, Duguépéroux et Grévoul, conseillers maîtres, ainsi que de Mme Mac Namara, conseillère référendaire en qualité de rapporteur, assistée de Mme Hado, vérificatrice, et en tant que contre-rapporteur, M. Pierre, conseiller maître.

Le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de M. Moscovici, Premier président, M. Hayez, rapporteur général du comité, Mme Camby, M. Bertucci, M. Meddah, Mme Mercereau, M. Lejeune et Mme Thibault, présidentes et présidents de chambre de la Cour, M. Maistre, président de chambre maintenu, président par intérim à la quatrième chambre, M. Albertini, M. Strassel, M. Roux, Mme Daussin-Charpantier, Mme Mouysset, Mme Daam, présidentes et présidents de chambre régionale des comptes, ainsi que Mme Hamayon, Procureure générale, a été consulté sur le projet de rapport le 29 juillet 2025. Le Premier président en a approuvé la publication le 10 octobre 2025.

**

Les rapports de la Cour des comptes sur les organismes faisant des appels à la générosité du public sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour des comptes et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

Synthèse

Une fondation qui thésaurise les dons et legs reçus, faute d'une activité suffisante

Dans le sillage de l'émission de télévision « 30 Millions d'Amis », premier programme audiovisuel consacré aux animaux de compagnie diffusé à partir de 1976, son concepteur a créé en 1981 l'Association de défense des animaux de compagnie (Adac), placée sous sa présidence, afin de recueillir les dons spontanés qui lui étaient adressés par les téléspectateurs.

Devenue en 1995 la Fondation 30 Millions d'Amis reconnue d'utilité publique, cette structure philanthropique a longtemps eu une activité assez modeste (elle enregistrait moins de 5 M€ de ressources en 2007, plus d'une décennie après sa transformation en fondation), fondée essentiellement sur des actions de sensibilisation du grand public et des aides financières accordées à des refuges ou associations de protection des animaux. De fait, le rôle dévolu à la fondation était conçu comme un complément, utile mais subsidiaire, apporté à la société de production audiovisuelle Pro TV chargée de la réalisation du programme de télévision, qui demeurait le cœur de l'organisation opérationnelle mise en place par le concepteur de l'émission.

Néanmoins, la notoriété acquise par cette émission pendant de longues années de diffusion, avant sa cessation définitive en 2016, a installé le label « 30 Millions d'Amis » dans le quotidien de nombreux foyers français et nourri de manière durable un flux croissant de dons et legs au profit de la fondation. Cette dynamique a été particulièrement notable au cours des dernières années – essentiellement grâce à un net accroissement des produits de legs -, la fondation ayant enregistré en 2023 près de 39 M€ de ressources issues de la générosité du public, soit 70 % de plus qu'en 2019.

Quelques initiatives ont été lancées à partir du milieu des années 2010 pour amorcer le développement de la fondation. Cette dernière a ainsi porté son effort sur une montée en puissance des activités de sauvetage d'animaux maltraités et, surtout, fait le choix de s'engager dans la gestion directe de refuges d'animaux, pour ne plus s'en tenir aux seuls soutiens financiers apportés à des refuges exploités par des tiers. La fondation a ouvert successivement deux refuges, l'un en Seine-et-Marne pour l'accueil de chiens et chats et l'autre dans le Cher pour des équidés.

L'effort financier global consacré par la fondation à l'accomplissement de ses missions sociales est resté cependant stable au cours de la période examinée, à environ 14 M€ par an. En raison du sous-emploi récurrent des ressources collectées, elle a enregistré un excédent net cumulé de plus de 37 M€ entre 2019 et 2023 et les fonds propres détenus s'élèvent à plus de 92 M€ en fin de période, soit 56 % de plus qu'en 2019. Quant aux réserves mobilisables pour lancer des projets, elles s'établissaient à près de 86 M€ en 2023, soit l'équivalent de 4,5 années de charges d'exploitation (hors reports en fonds dédiés).

Une thésaurisation de cette ampleur ne saurait être admise dans un organisme philanthropique bénéficiant du produit de la générosité du public. Au demeurant, la communication financière effectuée jusqu'à présent par la fondation passe sous silence ce

constat, puisque les données publiées dans ses rapports annuels d'activité sur les ressources collectées et leur utilisation mettent en avant des ratios d'emploi qui ne sont pas calculés à partir de l'ensemble des ressources. Cette approche erronée permet ainsi d'afficher un ratio d'emplois en missions sociales de l'ordre de 80 % tout au long de la période contrôlée, alors qu'il se situe en réalité à moins de 33 % en 2023, 60 % des ressources collectées n'ayant pas été consommées, mais reportées ou mises en réserve.

En toute hypothèse, une situation critique de cette nature impose à la fondation de prendre au plus vite les dispositions nécessaires pour accélérer son développement, ou à tout le moins pour employer les fonds déjà collectés conformément aux objectifs des appels à dons. La direction actuelle indique que des pistes sont à l'étude, que ce soit pour consolider l'activité de gestion de refuges en direct – en faisant l'acquisition de quelques nouveaux sites –, ou pour accroître les moyens consacrés aux aides aux refuges et associations tierces. Cette réflexion n'est toutefois qu'embryonnaire et devra, pour prendre forme, faire l'objet d'un document stratégique pluriannuel crédible, assorti de documents financiers, ainsi que d'un débat approfondi et collégial au sein de ses instances de gouvernance.

Pour écarter l'hypothèse d'une déclaration de non-conformité de la Cour, la fondation doit impérativement mettre fin à cette situation et elle doit par ailleurs moderniser sa gouvernance et professionnaliser sa gestion

Cantonnée à un périmètre d'activités modeste et placée au surplus sous la dépendance de la société de production Pro TV – qui l'héberge dans ses locaux et a utilisé l'essentiel de son effectif salarié pour produire les contenus audiovisuels mis en ligne sur son site internet, sa chaîne numérique et les réseaux sociaux –, la fondation s'est satisfaite jusqu'à présent d'un fonctionnement très peu formalisé, marqué à la fois par un déficit d'ouverture et de collégialité dans ses pratiques de gouvernance, et par une sous-administration de ses services.

Embolisées par l'examen des dossiers individuels de legs – dont l'approbation est du ressort exclusif du conseil d'administration sans que la présidence ait jugé bon de mettre en œuvre les mécanismes de délégation au bureau pourtant prévus –, les séances de ce conseil ne laissent que peu de place, voire aucune, aux débats de fond qui devraient avoir lieu sur des sujets essentiels tels que la stratégie de l'organisme, la planification budgétaire et la situation financière, la politique de gestion des actifs financiers ou encore la politique immobilière.

Le bureau du conseil d'administration n'assume lui-même qu'en partie les attributions qu'il pourrait et devrait prendre à sa charge, pour fluidifier les mécanismes de décision et, surtout, préparer au mieux les délibérations du conseil d'administration. Au surplus, la fondation n'a pas jugé opportun de constituer des comités spécialisés auprès de son conseil d'administration, alors que ses statuts ouvrent cette faculté et que la diversité des enjeux auxquels il convient de répondre justifie de s'ouvrir à des expertises extérieures pour fiabiliser les décisions à prendre.

En conséquence, les décisions-clés ont été prises jusqu'à présent par un cercle restreint constitué de la présidente de la fondation, veuve du fondateur, et de quelques collaborateurs de confiance, employés soit au siège de la fondation, soit au sein de la société Pro TV, sans avoir fait l'objet d'un réel travail de débat contradictoire et d'appropriation au sein des instances de gouvernance.

Au sein des services de la fondation, qui fonctionnent avec un effectif d'une cinquantaine de collaborateurs à ce jour - la plupart d'entre eux travaillant dans les deux refuges exploités en direct -, de nombreux dysfonctionnements sont à déplorer, qui tiennent à la fois à une sous-administration du siège parisien et à un déficit d'outils, de méthodes et de procédures permettant de garantir une conduite professionnelle et rigoureuse des activités.

La collaboration étroite entre la société Pro TV et la fondation est en voie d'extinction en réponse à l'injonction formulée à juste titre par le ministère de l'intérieur au début de l'année 2024. La fondation se doit dorénavant de réformer en profondeur son organisation. Cela passe notamment par un renforcement de ses moyens dans des pôles sous-calibrés du siège (legs ; aides aux refuges et sauvetages ; comptabilité-finances) ou dans des domaines d'expertise indispensables et non couverts à ce jour (immobilier – investissements et travaux ; contrôle interne), avec le recrutement de profils expérimentés.

Pour accompagner la croissance de ses activités, la fondation doit également remanier son organigramme pour faire place à un indispensable encadrement intermédiaire, définir avec rigueur les rôles et responsabilités de chacun, et clarifier la répartition des tâches entre le siège et les établissements, aucune de ces conditions pourtant essentielles à une gestion de qualité n'ayant jusqu'à présent été satisfaite.

Enfin, de nombreux errements ou approximations ont été constatés dans la conduite quotidienne des activités, qui s'expliquent par l'indigence des procédures internes en vigueur et par l'absence de règles rigoureuses de délégations de pouvoirs et de signature, de telles négligences n'étant pas acceptables dans une fondation reconnue d'utilité publique faisant appel à la générosité du public.

Désormais émancipée de sa dépendance envers la société de production Pro TV, et forte d'une assise financière qui autorise de réelles ambitions, la fondation doit remédier sans délai aux carences dont elle souffre, dans ses pratiques de gouvernance comme dans le professionnalisme de sa gestion. À défaut, l'accroissement de son activité, nécessaire pour employer les fonds collectés, serait porteur de risques opérationnels élevés et de potentielles dérives.

Ces réformes urgentes sont des prérequis essentiels pour permettre à la fondation d'employer les fonds collectés mettant un terme à sa thésaurisation excessive, laquelle ne peut être durablement tolérée dans une fondation dont les ressources collectées ont bénéficié d'un avantage fiscal et pourrait donner lieu, si elle persistait, à une déclaration de non-conformité prononcée par la Cour des comptes (ci-après la Cour) en application de l'article L.143-2 du Code des juridictions financières.

La fondation s'est engagée à mettre en œuvre les recommandations. Certaines évolutions sont déjà, selon elle, mises en œuvre (avec par exemple la mise en place de certaines délégations de signature, la modification de la gouvernance, l'amélioration de la communication financière). Mais elle devra également démontrer rapidement sa capacité à œuvrer de manière plus active à la réalisation de son objet social et au service des causes qu'elle défend. En l'absence de progrès tangibles dans cette direction, elle devrait en tirer les conséquences en réduisant la communication qu'elle mène à des fins de collecte de ressources supplémentaires issues de la générosité du public. Enfin, la fondation devrait poursuivre les travaux d'amélioration de sa gouvernance, en préparant une transition sereine visant à garantir la pérennité de ses missions sociales. La Cour sera particulièrement vigilante sur la mise en œuvre effective des actions correctrices engagées ou annoncées à la suite de son contrôle.

Avis de conformité

À l'issue de son contrôle sur les exercices 2019 à 2023, au regard des diligences qu'elle a effectuées et dans la limite des prérogatives que lui confèrent les articles L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières, la Cour constate que les dépenses engagées par la Fondation 30 Millions d'Amis au cours des années contrôlées sont conformes aux objectifs poursuivis à la fois par l'appel à la générosité du public et en application de ses statuts.

Toutefois, la Cour émet les réserves suivantes :

- les emplois en missions sociales sont insuffisants au regard des sommes collectées, se traduisant par une forte augmentation des sommes mises en réserve ou reportées en l'absence de tout projet de développement au cours des trois dernières années de la période contrôlée ; en outre, la communication financière réalisée auprès du public, fondée sur des ratios d'emplois des ressources calculés sur des bases impropres, ne donne pas aux donateurs une image fidèle de la réalité, en passant sous silence cette évolution.
- les comptes d'emploi des ressources publiés au cours de tous les exercices contrôlés ont minoré d'une part les ressources liées à la générosité du public - en excluant à tort de cette rubrique les produits issus des placements financiers et les revenus locatifs -, et d'autre part les frais de recherche de fonds et les frais de fonctionnement, en raison d'une classification erronée de certaines dépenses dans les emplois en missions sociales, d'imputations non justifiées des coûts salariaux de certains collaborateurs et du traitement contestable des coûts à répartir.

Récapitulatif des recommandations

La Cour formule à la Fondation 30 Millions d'Amis les recommandations suivantes :

1. Adopter avant la fin du premier semestre 2026 un plan stratégique et les programmations pluriannuelles (budget et investissements immobiliers qui en découlent).
2. Restaurer les prérogatives du conseil d'administration à la fois dans la procédure budgétaire et dans la définition de la stratégie de gestion des actifs financiers (premier semestre 2026).
3. Renforcer les compétences professionnelles du siège, dans les fonctions support comme dans les pôles opérationnels (premier semestre 2026).
4. Mettre en place l'ensemble des délégations de pouvoir et de signature nécessaires (premier semestre 2026).
5. Soumettre au conseil d'administration l'approbation de l'ensemble des choix retenus en matière de présentation du compte emplois ressources et procéder aux corrections nécessaires (premier semestre 2026).
6. Modifier la communication financière de la fondation, afin de rendre compte fidèlement de la réalité des ressources et des emplois (premier semestre 2026).
7. Instaurer des procédures écrites rigoureuses dans tous les domaines d'activités de la fondation avant la fin du premier semestre 2026 puis déployer un contrôle interne structuré à compter de cette date .
8. Mettre en œuvre une démarche systématique de mise en concurrence pour le choix des prestataires de la fondation (premier semestre 2026).

Introduction

Constituée en 1995, la Fondation 30 Millions d'Amis, reconnue d'utilité publique, s'est ancrée dans le paysage des organismes philanthropiques contribuant à la défense de la cause animale, grâce à l'héritage légué par l'émission de télévision éponyme, première du genre lorsqu'elle a été créée en 1976. La fondation, qui dispose d'un bilan solide de plus de 135 M€ en 2023, emploie actuellement un effectif encore assez modeste d'une cinquantaine de collaborateurs – principalement dans ses refuges en exploitation – pour conduire une activité dont le rythme (charges totales de 37 M€ en 2023) n'est pas à la hauteur des capacités financières acquises.

Le présent rapport, établi au terme d'une instruction conduite sur le fondement des articles L.111-9 et L.111-10 du code des juridictions financières au titre des exercices 2019 à 2023, met en lumière l'impératif auquel la fondation se trouve confrontée – compte tenu de la vive croissance de ses réserves financières – d'accélérer son développement, resté timide jusqu'à présent, et au service de cet objectif, de professionnaliser à la fois ses modes de gouvernance, son organisation opérationnelle et ses méthodes de travail (chapitre I).

Il souligne par ailleurs que les états financiers publiés par la fondation au cours de la période examinée nécessitent certaines inflexions dans leur mode de construction pour être pleinement conformes à la réglementation en vigueur. Il appelle en outre la fondation à corriger sans délai le parti pris qu'elle a retenu jusqu'à présent pour assurer sa communication financière, qui ne donne pas aux donateurs une image fidèle à la réalité (chapitre II).

Enfin, après un examen des ressorts qui expliquent la dynamique remarquable de la collecte réalisée par la fondation (chapitre III), sont analysées les quatre missions sociales poursuivies (aides aux refuges et associations ; sauvetages ; gestion directe de refuges ; sensibilisation), pour l'accomplissement desquelles une refonte rapide des règles et procédures internes applicables, actuellement défaillantes voire inexistantes, apparaît indispensable (chapitre IV).

Compte tenu de la date de disponibilité des comptes 2024, l'année 2024 n'est pas en tant que telle comprise dans la période de contrôle : les conclusions, recommandations et réserves se fondent donc sur les exercices jusqu'en 2023. Pour autant, des éléments de contexte utiles à la compréhension des enjeux de la fondation et concernant l'exercice 2024, plus rarement 2025, ont été intégrés dans le texte lorsque cela a été jugé pertinent.

Chapitre I

Une fondation confrontée à un impératif de développement et de professionnalisation

Premier programme de télévision consacré aux animaux de compagnie, l'émission « 30 millions d'amis » diffusée à partir de 1976 sur l'antenne TF1, alors chaîne du service public audiovisuel, a rencontré un vif succès qui s'est traduit par de nombreuses propositions spontanées de dons émanant de téléspectateurs et sympathisants de la cause animale.

Créée à cette fin en 1981 par Jean-Pierre Hutin, concepteur et réalisateur de l'émission, l'association de défense des animaux de compagnie (Adac), devenue en 1995 la « Fondation 30 Millions d'Amis » reconnue d'utilité publique, se caractérise par un développement au gré des circonstances, d'ampleur modeste, dont elle ne peut se satisfaire désormais, compte tenu de la forte dynamique de ses ressources financières.

À la croisée des chemins et désireuse d'afficher de plus grandes ambitions au service de son objet social, la fondation se doit de professionnaliser davantage à la fois ses standards de gouvernance, son organisation et ses modes de fonctionnement.

I - Une réflexion stratégique embryonnaire, qui doit prendre forme au plus vite pour permettre à la fondation de mieux mobiliser ses ressources financières

À la suite de l'émission télévisée « 30 millions d'amis », pendant de nombreuses années, la fondation a assuré principalement une mission de sensibilisation du grand public à la cause animale avant de gérer directement des refuges d'animaux. Elle dispose de ressources financières très importantes qui imposent un développement de ses activités.

A - Un développement au gré des circonstances en gestion directe, d'ampleur modeste à ce jour

Reconnue d'utilité publique par décret du 23 mars 1995, l'Adac devenue Fondation 30 Millions d'Amis a eu jusqu'à présent pour priorité – dans la continuité logique de l'émission de télévision éponyme – de promouvoir la protection des animaux de compagnie et d'insister

sur les devoirs qu'ont les êtres humains envers eux. Ses statuts du 13 mars 2017, en vigueur pendant l'ensemble de la période contrôlée, définissent néanmoins son objet social de manière relativement large et indifférenciée.

L'article 1^{er} dispose ainsi que la fondation a pour but :

- *« d'assurer la défense des animaux en faisant respecter les dispositions législatives et réglementaires, de renforcer la protection des animaux qu'ils soient familiers ou de compagnie, qu'ils soient domestiques ou sauvages ;*
- *d'aider les hommes, les femmes et les associations qui, bénévolement, participent à cette mission notamment en intercédant auprès des pouvoirs publics tant en France qu'en Europe,*
- *de participer à la préservation de l'environnement qui constitue le cadre de vie commun des hommes et des animaux, par la pédagogie auprès de tous les publics ;*
- *d'aider au sauvetage en France des races animales en voie de disparition car elles représentent une part importante du patrimoine national ;*
- *de mettre en valeur, et faciliter la présence d'animaux auprès des humains dans un but philanthropique et humanitaire, en particulier auprès des personnes âgées, des malades, des enfants et des plus démunis,*
- *de participer à l'éducation et à la sensibilisation des plus jeunes au respect des animaux et de la nature ;*
- *et plus généralement de mener toutes actions concourant au respect de la vie animale ».*

Les statuts modificatifs adoptés le 28 mai 2024 comportent des dispositions inchangées sur ce point, la vocation de la fondation étant conçue comme tournée vers la défense de la cause animale dans sa globalité. Les opportunités ouvertes à la fin de l'année 2024 par le recrutement de trois collaborateurs issus des rangs d'un autre organisme de défense des animaux ont ainsi conduit la fondation à nommer une chargée de mission pour la faune sauvage, dans l'objectif de s'investir de manière active dans ces nouveaux enjeux.

Au service de son objet social, les moyens d'action que peut déployer la fondation, en application de l'article 2 de ses statuts¹, consistent entre autres à :

- *« participer aux débats publics en proposant et en portant des solutions à mettre en œuvre aux fins d'améliorer le sort des animaux ;*
- *promouvoir et faciliter la communication et l'information sous toutes leurs formes entre les maîtres d'animaux de compagnie et les services publics et privés concernés, ainsi que l'ensemble des médias ;*
- *gérer directement ou indirectement des établissements permettant l'accomplissement de l'objet visé à l'article 1 ;*
- *créer des bulletins d'information, un journal et éditer sur tous supports ;*
- *engager toute action judiciaire utile devant les juridictions civiles, administratives et pénales ».*

¹ Ses termes sont eux aussi restés inchangés dans les statuts modifiés de 2024.

Pendant près de deux décennies d'activités après sa reconnaissance d'utilité publique, la fondation s'est consacrée essentiellement à des actions de sensibilisation du grand public - dans le prolongement logique de la forte notoriété de l'émission de télévision et de sa marque « 30 Millions d'Amis » - et à des actions de soutien en faveur de refuges ou d'associations tierces. Au cours des années 2010 en outre, elle s'est investie dans des actions de sauvetage d'animaux (cf. infra).

L'effort financier consacré par la fondation à ces différentes actions s'est certes accru de manière significative au fil des années. À titre d'illustration, lors de l'exercice clos au 30 septembre 2015, les emplois totaux au titre des missions sociales (9,2 M€) étaient deux fois plus élevés qu'en 2007 (4,6 M€). Néanmoins, le constat d'une dynamique solide de ses produits (13,1 M€ de ressources issues de la générosité du public en 2015, contre seulement 4,8 M€ en 2007) et d'excédents annuels récurrents a imposé à la fondation de développer son activité. Elle a en conséquence décidé de s'engager également dans une activité de gestion de refuges détenus en propre.

En 2015, elle a eu ainsi l'opportunité d'acquérir un chenil-pension privé commercial, situé en Seine-et-Marne (commune à proximité de Provins). Disposant d'une autorisation administrative permettant d'accueillir jusqu'à 150 chats et 150 chiens dans le cadre d'une activité de refuge, ce site de la Tuilerie – baptisé centre d'hébergement d'urgence (CHU) - est devenu le premier établissement de la fondation en juin 2016. Son état vétuste a nécessité l'engagement d'importants travaux de mise aux normes (désamiantage, évacuations) et de rénovation (réfection des boxes, création d'une salle de chirurgie et d'un espace de soins, installation d'équipements pour le personnel et modernisation du logement de la responsable du site). Au cours de la période contrôlée, le montant cumulé de ces travaux s'est élevé à 2,1 M€², le conseil d'administration ayant en outre validé en juin 2024 une enveloppe additionnelle d'investissements de l'ordre de 1,2 M€. Ce CHU a permis à la fondation de recueillir en 2023 un total de près 530 chiens et chats et sert de base opérationnelle pour l'activité de sauvetage menée sur tout le territoire (cf. infra).

Au début de l'année 2017 par ailleurs, alors que la fondation assumait la prise en charge d'un nombre croissant d'équidés maltraités recueillis dans le cadre d'opérations de sauvetage et confiés en pension à des structures tierces, elle a fait l'acquisition d'une exploitation bovine de 185 hectares dans le Cher, afin d'y installer son propre refuge pour équidés. Les travaux de mise aux normes (désamiantage), modernisation (création de voiries et de clôtures) et de transformation (construction de nouveaux bâtiments et équipements) souhaités ont représenté au cours des années contrôlées un investissement total de 6,1 M€. La fondation y a hébergé plus de 390 équidés en 2023 (cf. infra).

Ces établissements sont à ce jour les deux seuls sites gérés en propre par la fondation. L'effort financier (masse salariale et charges de fonctionnement) qui leur a été consacré en 2023 s'élève à 4,2 M€, soit 28 % du total des emplois de l'exercice consacrés aux missions sociales (14,9 M€).

Celle-ci détient par ailleurs en patrimoine une ancienne ferme de 20 hectares située à Saverdun (Ariège), reçue en legs avec charge en 2017. La fondation est tenue, selon les volontés exprimées par la testatrice, de conserver la propriété et d'y réaliser un refuge pour équidés

² Des premiers investissements avaient déjà été engagés entre 2016 et 2018.

maltraités et animaux abandonnés. Lors de sa session de juin 2021, le conseil d'administration avait validé un programme de travaux (enveloppe estimative de 400 000 €) pour créer sur ce site des bungalows avec jardins extérieurs destinés à accueillir des chats non socialisables, ainsi que quelques boxes pour chevaux. Néanmoins, les prescriptions posées par le plan local d'urbanisme, non identifiées au moment de l'acceptation du legs, interdisent à ce jour à la fondation de conduire sur ce site une activité de refuge pour animaux.

La municipalité travaille aux évolutions nécessaires, mais la fondation ne dispose d'aucune visibilité sur les perspectives d'aboutissement positif et leur calendrier. Les travaux envisagés ont en conséquence été reportés *sine die*, tandis que la détention de cette ferme génère chaque année des coûts d'exploitation incompressibles (environ 40 000 € en 2023).

Compte tenu des incertitudes administratives qui entourent ce projet et de ses réserves considérables, il est anormal que la fondation maintienne à ce jour encore sur son site internet un appel à la générosité des donateurs pour apporter leur soutien à la rénovation de la ferme, en soulignant qu'elle a besoin de mobiliser un budget de 600 000 € « *avant fin décembre 2024 pour commencer les travaux et les mener à bien* ». La teneur des messages ainsi véhiculés étant trompeuse, la fondation est invitée à corriger sans délai la communication qu'elle effectue sur ce projet.

B - Une sous-utilisation des dons et legs reçus incompatible avec l'objet social de la fondation

1 - Un accroissement préoccupant de réserves et de liquidités inscrites au bilan sans projet d'emploi clairement défini

En hausse de 80 % au cours de la période examinée, le total du bilan de la fondation s'établit à près de 136 M€ à la fin de l'année 2023. Cette évolution majeure s'explique en partie par les nouvelles règles de comptabilisation des legs introduites à compter de l'exercice 2020 par le règlement de l'Autorité des normes comptables n°2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif (cf. tableau ci-dessous).

Tableau n° 1 : évolution du bilan simplifié entre 2019 (pro forma)³ et 2023

<i>En €</i>	2019 proforma	2020	2021	2022	2023	Évolution 2019/2023
<i>Actif immobilisé net</i>	19 537 419	18 840 667	20 414 412	26 832 942	38 593 152	+98 %
<i>dont biens reçus en legs destinés à être cédés</i>	10 854 489	7 157 466	8 076 978	14 826 494	27 218 529	+151 %
<i>Actif circulant net</i>	55 890 740	57 291 126	63 193 380	78 603 501	96 924 362	+73 %
<i>dont créances reçues par legs et donations</i>	16 906 365	11 360 360	9 937 029	13 301 272	14 535 682	-14 %
<i>dont VMP et disponibilités</i>	38 928 180	45 722 875	53 082 467	65 199 928	82 303 734	+111 %
Total de l'actif	75 482 550	76 196 889	83 774 812	105 618 678	135 652 461	+80 %
<i>Fonds propres</i>	59 219 371	64 141 385	68 654 349	77 799 266	92 463 703	+56 %
<i>Fonds reportés et dédiés</i>	7 467 515	3 138 967	7 696 977	17 191 779	27 333 649	+266 %
<i>Provisions pour risques et charges⁴</i>	0	0	0	1 056 000	1 056 000	
Total des dettes	8 795 664	8 916 537	7 423 487	9 571 635	14 799 109	+68 %
<i>dont passif sur legs et donations</i>	5 909 574	5 109 868	3 741 606	5 657 693	10 743 789	+82 %
Total du passif	75 482 550	76 196 889	83 774 812	105 618 678	135 652 461	+80 %

Source : comptes annuels de la fondation ; retraitements Cour sur le proforma de l'exercice 2019

Indépendamment de cette modification du cadre comptable applicable, le bilan de la fondation illustre à la fois une augmentation notable des immobilisations liées à l'exploitation (hausse de 3,1 M€ au cours de la période, soit +36 %) – les deux refuges en activité représentent un actif net de 9,8 M€ à la fin de l'année 2023⁵ – et, surtout, une croissance très dynamique des fonds propres détenus, qui s'établissent à plus de 92 M€ en fin de période, soit 56 % de plus qu'en 2019.

Constituées grâce au cumul des résultats excédentaires enregistrés avant et pendant la période examinée (cf. infra), les réserves de la fondation sont conservées pour une part minoritaire en liquidités (environ 5 M€ en 2023) et investies en majeure partie en valeurs

³ Pour une comparaison à périmètre constant, les comptes 2019 sont établis en pro forma 2020 selon les dispositions du nouveau règlement comptable relatives au traitement des legs.

⁴ Provision pour risque constituée pour le litige avec l'ancien délégué général.

⁵ La ferme de Saverdun (Ariège), non encore exploitée à ce jour, représente un actif net de 275 000 €.

mobilières de placement (77,4 M€ en 2023), ces deux postes du bilan ayant plus que doublé par rapport à 2019. La stratégie de placements des avoirs financiers, voulue très prudente depuis l'origine de la fondation, met presque exclusivement l'accent sur des produits sans risque de capital (comptes sur livret, comptes à terme, contrats de capitalisation - cf. infra).

2 - Un résultat excédentaire élevé sur toute la période

Au cours de la période 2019 à 2023, la fondation a enregistré un excédent net cumulé de plus de 37 M€, l'exercice 2023 ayant marqué un pic avec un résultat net positif représentant à lui seul plus de 28 % du total des produits de l'année, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n° 2 : évolution du compte de résultat simplifié entre 2019 et 2023

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution 2019/2023
<i>Produits d'exploitation</i>	23 646 687	22 604 974	29 564 290	39 520 763	44 263 640	+87 %
<i>dont Dons et libéralités</i>	22 671 759	21 787 680	26 874 436	35 974 086	38 664 366	+71 %
<i>Charges d'exploitation</i>	17 372 040	21 078 094	25 589 758	31 802 847	33 972 444	+96 %
<i>dont Reports en fonds dédiés</i>	-	3 121 844	5 905 829	11 895 642	14 677 989	
<i>Résultat d'exploitation</i>	6 274 647	1 526 880	3 974 532	7 717 916	10 291 196	+64 %
<i>Résultat financier</i>	268 750	179 315	192 486	348 103	1 946 653	+624 %
<i>Résultat exceptionnel</i>	16 000	692 624	378 014	1 109 298	2 455 017	
<i>Total des produits</i>	23 959 591	27 083 414	34 700 815	43 746 256	51 873 265	+117 %
<i>Total des charges</i>	17 433 071	24 711 855	30 187 852	34 601 342	37 208 830	+113 %
<i>Résultat net</i>	6 526 520	2 371 559	4 512 963	9 144 914	14 664 435	+125 %

Source : comptes de la fondation

Cette situation tient avant tout à la forte progression des ressources issues de la générosité du public dans les produits d'exploitation (dons et libéralités en hausse de 71 % sur la période) et, dans une moindre mesure, à la hausse des revenus issus des placements financiers grâce à la nette amélioration des taux d'intérêt servis depuis 2022 sur les produits sans risque.

Réciproquement, les charges d'exploitation sont restées relativement contenues, abstraction faite de l'impact des nouvelles règles d'enregistrement des legs définies par le règlement comptable n°2018-06 (cf. supra – ligne des reports en fonds dédiés). Le poste « autres achats et charges externes » est demeuré stable, à environ 15 M€ par an sur l'ensemble de la période sous revue. Quant à la masse salariale chargée, elle a certes progressé de près de 54 % pour s'établir à 2,7 M€ en 2023 – cette hausse résultant pour l'essentiel de l'ouverture des deux refuges de la Tuilerie et des Aubris –, mais elle demeure cantonnée à environ 8 % du total des charges d'exploitation annuelles, ce ratio étant en baisse par rapport au début de la période.

Pour sa part, le résultat exceptionnel, affiché en très forte hausse à partir de l'exercice 2020, résulte lui aussi de l'entrée en vigueur des règles du nouveau règlement comptable sur l'enregistrement des produits et charges liés aux cessions d'éléments d'actifs reçus en legs.

Au total, à la fin de la période contrôlée, la fondation dispose de réserves mobilisables (fonds propres hors dotation statutaire) de près de 86 M€, qui représentent l'équivalent d'environ 4,5 années de charges d'exploitation (19,3 M€ hors reports en fonds dédiés).

Un tel constat – qui n'a pas été démenti par les tendances relevées au cours de l'exercice 2024 – souligne clairement la capacité financière dont dispose la fondation pour développer son activité, ainsi que l'importance qui s'attache à des avancées rapides en la matière, une telle situation de thésaurisation ne pouvant être admise au sein d'une fondation dont les ressources collectées ont bénéficié d'un avantage fiscal.

C - Une réflexion naissante sur les pistes de développement envisageables, qui doit impérativement se concrétiser rapidement

À la fin de la période contrôlée, la fondation a examiné l'opportunité de reprendre, par donation proposée par une association locale, un refuge situé dans le département du Loir-et-Cher. Pour des motifs tenant à la fois à l'existence de relations conflictuelles entre les salariés, à l'obligation de maintenir une activité de fourrière que la fondation ne souhaite pas assumer, et à l'importance des travaux de mise aux normes et de modernisation à réaliser sur le site, le conseil d'administration a refusé ce projet de reprise lors de sa séance du 13 décembre 2023.

Au-delà de ce cas d'espèce, l'actuel délégué général de la fondation indique travailler à la fois à la prospection d'opportunités de reprise de sites (refuges déjà existants ou chenils/pensions transformables en refuges) sur l'ensemble du territoire et au développement des aides apportées aux refuges et associations partenaires, souhaitant ainsi dynamiser le modèle hybride (distributeur et opérateur) de la fondation.

La fondation indique étudier en juin 2025 l'acquisition de quatre structures destinées à l'accueil d'animaux, situées à Cournonterral (département de l'Hérault), La Saulsotte (département de l'Aube), Marseille et Marcoussis (département de l'Essonne).

Dans le même temps, la direction de la fondation indique vouloir consolider son activité historique de soutien financier à des refuges partenaires. Au-delà des mécanismes existants, fondés de longue date sur des campagnes d'aides menées en été et en hiver et sur la fourniture éventuelle de niches à titre gracieux (cf. infra), l'intention affichée consiste à travailler à l'avenir de manière plus étroite avec le vivier des refuges bénéficiant d'un soutien récurrent (au cours de la période contrôlée, leur nombre est demeuré stable, à environ 400 refuges partenaires), pour les aider à se moderniser et à se professionnaliser. Cet accompagnement au long cours conduirait alors la fondation à diversifier ses formes de soutien, en proposant non plus seulement des aides au fonctionnement, mais aussi des aides à l'investissement pour des mises aux normes et, plus globalement, une montée en gamme des établissements considérés.

Aussi opportuns que puissent être les scénarios ainsi envisagés, ils ne constituent pas encore les bases d'un plan stratégique élaboré de manière détaillée, débattu collégialement au sein des instances de gouvernance et formellement adopté par le conseil d'administration.

La Cour n'ignore pas les raisons que fait valoir la fondation pour justifier de la modération de ses investissements : la pandémie du Covid-19, les relations conflictuelles avec l'ancien délégué général, l'intention de renforcer les réserves avant de pouvoir engager ultérieurement les investissements, ainsi que les difficultés administratives dans l'exécution ces investissements.

Néanmoins, compte tenu de l'assise financière désormais acquise par la fondation, celle-ci ne peut plus se satisfaire d'un développement « au coup par coup » mais se doit de penser sa stratégie à moyen terme, en définissant avec clarté, et sur le fondement d'analyses partagées, les priorités auxquelles elle entend s'attacher et les moyens qu'elle envisage de mettre en œuvre, et en dépassant les contraintes opérationnelles inhérentes à ces activités.

Cette démarche indispensable doit s'accompagner d'un effort de planification financière et de programmation pluriannuelle des investissements. À ce jour néanmoins, rien de tel n'a été mis en œuvre ; la fondation s'en tient à l'adoption de budgets annuels, au demeurant présentés de manière sommaire et peu débattus au sein du conseil d'administration (cf. infra) ; quant aux investissements jusqu'alors réalisés dans les deux refuges en exploitation – qui ont mobilisé plus de 8 M€ au cours de la période 2019 à 2023 -, ils ont été présentés par phases successives, mais de manière isolée, au conseil d'administration sans être insérés dans un plan pluriannuel permettant de garantir une cohérence d'ensemble de l'effort de modernisation engagé.

Il importe en conséquence que la fondation prenne rapidement les dispositions nécessaires pour élaborer un plan de développement stratégique pluriannuel, robuste et crédible, assorti d'une programmation (budget pluriannuel et programme pluriannuel d'investissements si l'association estime que son développement implique le développement de nouveaux refuges gérés en propre), en associant étroitement à cette démarche l'ensemble du conseil d'administration ainsi que ses salariés. En particulier, si le recours à un cabinet externe, modalité d'action présentée par la fondation à la Cour pour réaliser cet exercice, peut apparaître utile il ne doit pas conduire à ce que les solutions soient apportées de l'extérieur, ce qui fragiliserait une bonne appropriation et mise en œuvre ultérieure.

Un tel plan devrait clarifier tant le positionnement dans le paysage des autres acteurs associatifs œuvrant en faveur de la cause animale que les priorités opérationnelles de la fondation entre les différentes causes qu'elle défend. Il devrait présenter les arbitrages entre les différents modes d'intervention de la fondation (nouveaux refuges, soutien à des organisations tierces). Il a vocation à s'accompagner d'une déclinaison budgétaire crédible reflétant la pondération accordée à chacune de ces priorités pour les prochaines années ainsi que la ventilation entre les dépenses consacrées à l'investissement et celles relevant des moyens de fonctionnement. Il devrait également identifier les moyens humains qui seront nécessaires à sa réalisation (effectifs et expertises, puisque des cadres expérimentés devront être recrutés afin de disposer des compétences qui font aujourd'hui défaut à la fondation pour concrétiser son développement).

La Cour prend acte de l'intention de la fondation de mettre en œuvre un tel plan avec son conseil d'administration. Néanmoins, il importe que ce plan stratégique soit au niveau de précision et de qualité attendu, et intervienne dans de brefs délais, l'horizon envisagé par la fondation (fin 2026) apparaissant trop tardif.

II - Une gouvernance qui gagnerait à être plus collégiale et à associer une expertise externe

La gouvernance de la fondation repose sur un conseil d'administration et un bureau dont les pouvoirs sont en théorie étendus mais dans la pratique ils interviennent peu dans les débats sur les sujets essentiels.

A - Un conseil d'administration voulu comme instance exclusive de pilotage, qui devrait s'ouvrir à l'expertise de comités consultatifs

1 - Une instance délibérante investie en théorie de prérogatives étendues

Composé de neuf membres en application des statuts adoptés en 2017, le conseil d'administration de la fondation donne aux collèges des personnalités qualifiées (six administrateurs⁶) et des partenaires institutionnels (un administrateur - Œuvres hospitalières françaises de l'Ordre de Malte) un poids prépondérant, le collège des fondateurs ne comptant pour sa part que deux membres.

La révision statutaire opérée en mai 2024 a porté le nombre total d'administrateurs à dix, avec l'arrivée d'un représentant de l'École nationale vétérinaire d'Alfort au sein du collège des partenaires institutionnels.

Présidé depuis juillet 2016 par Mme Reha Kutlu-Hutin, veuve du fondateur, le conseil d'administration – qui s'est réuni à une fréquence satisfaisante, entre deux et quatre fois par an au cours de la période examinée (seul l'exercice 2020 ayant fait exception, avec une unique réunion, en raison du contexte sanitaire) – dispose de toutes les prérogatives (adoption du programme d'action ; approbation des budgets et prévisions en matière d'effectifs, des comptes annuels et rapports d'activités ; acceptation des legs et donations, etc.) qui sont usuellement de mise au sein des fondations. Au terme de la révision statutaire de 2024, ses attributions ont en outre été explicitement étendues à la définition des orientations stratégiques de la fondation.

Aux côtés des administrateurs, nommés pour six ans et renouvelables par moitié tous les trois ans, siège par ailleurs avec voix consultative un commissaire du gouvernement désigné par le ministre de l'intérieur après avis des ministres chargés de l'agriculture et de l'environnement.

Ses prérogatives ont été étendues par les statuts modificatifs de 2024 ; il est désormais chargé de veiller non seulement au respect des statuts et au caractère d'utilité publique de l'activité de la fondation (dispositions des statuts de 2017), mais aussi à « *la régularité des décisions, à leur conformité avec l'objet de la fondation, ainsi qu'à sa bonne gestion* », étant précisé que les statuts modifiés lui accordent en outre la faculté de demander une nouvelle délibération dans les cas où une décision « *lui paraît contraire à l'un de ces principes ou de nature à compromettre le bon fonctionnement de la fondation* ».

⁶ Personnes physiques cooptées *intuitu personae* par l'ensemble des administrateurs ; les profils présents à ce jour sont très variés (écrivaine, consultant, cadre dirigeant dans l'immobilier, directrice de production).

2 - Le choix de limiter les pouvoirs propres du bureau

L'instruction des affaires soumises au conseil d'administration, ainsi que l'exécution des délibérations rendues par ce dernier relèvent d'un bureau composé de trois administrateurs (les statuts révisés de 2024 ont introduit la possibilité d'aller au-delà). Ses membres actuels sont la présidente, le fils de cette dernière en qualité de vice-président et membre du collège des fondateurs depuis 2018, et la trésorière qui assume ce mandat depuis 2019 à la suite de la démission de son prédécesseur devenu directeur administratif et financier de la fondation (cf. infra). Le délégué général en poste est en outre, de plein droit, invité à assister aux réunions.

En application des statuts ainsi que du règlement intérieur adopté en 2017 et resté inchangé depuis lors, le bureau se réunit *« chaque fois qu'il est nécessaire, au moins quatre fois par an »*. Dans les faits néanmoins, cette fréquence n'a pas été respectée par la fondation au cours de la période examinée, seules deux voire trois réunions par an ayant été tenues. En 2024 en revanche, cette règle statutaire a été correctement observée, le bureau s'étant réuni à quatre reprises.

Les statuts de 2017 (comme ceux de 2024) donnent au conseil d'administration la faculté d'accorder au bureau, *« en deçà d'un montant qu'il détermine, une délégation permanente pour les cessions et acquisitions de biens mobiliers et immobiliers, ainsi que pour l'acceptation et l'affectation des donations et des legs, à charge pour ce dernier de lui en rendre compte à chaque réunion du conseil d'administration »*.

Dans une résolution adoptée en novembre 2018, l'instance délibérante a octroyé au bureau une délégation permanente pour les *« acquisitions de biens mobiliers et immobiliers »*, en fixant un plafond de 20 000 € pour les biens immobiliers et de 80 000 € pour le gros matériel et les biens d'équipement. Au cours de la période contrôlée néanmoins, les relevés de décisions du bureau ne mentionnent aucune délibération sur un sujet de cette nature.

Lors de sa séance de décembre 2022 par ailleurs, dans le contexte particulier d'un dossier sur lequel la fondation, en tant que colégataire, était susceptible de devoir prendre une décision dans l'urgence, le conseil d'administration a adopté une résolution qui, après avoir rappelé les dispositions déjà prévues par les statuts sur une possible délégation permanente au bureau, a formellement accordé à ce dernier une délégation pour les *« legs présentant un actif net positif au jour de la décision d'acceptation et un caractère d'urgence nécessitant une prise de position très rapide »*. En dépit de cette décision, le bureau ne s'est emparé d'aucun dossier de legs, laissant au conseil d'administration la plénitude de ses prérogatives en la matière (cf. infra).

En conséquence, le conseil d'administration n'a fait qu'un usage très limité de sa faculté de délégation de pouvoirs au bureau, manifestant ainsi le souhait d'exercer en propre l'ensemble des attributions qui lui reviennent aux termes des statuts.

3 - L'intérêt de recourir à des comités consultatifs

Les statuts de 2017 ainsi que le règlement intérieur ont ouvert la possibilité de constituer aux côtés du conseil d'administration un *« conseil scientifique »* ou *« plusieurs comités chargés de l'assister dans toutes les actions menées par la fondation »*, à charge pour les présidents désignés de ces enceintes spécialisées de *« rendre compte au président du conseil d'administration (...) des décisions prises »*. Jusqu'à présent néanmoins, la fondation n'a pas

jugé opportun de mettre en œuvre une telle disposition, aucun comité consultatif, ni scientifique ni d'une autre nature, n'ayant été mis en place.

Pourtant, l'importance et la diversité des enjeux auxquels la fondation est confrontée, *a fortiori* dans la perspective d'un développement de son activité, justifie que les organes de gouvernance puissent s'appuyer sur une diversité de profils et d'expertises.

Ainsi par exemple, la planification et le suivi des investissements réalisés par la fondation revêt d'ores et déjà une importance particulière compte tenu de l'effort financier qu'ils ont mobilisé jusqu'à ce jour à l'échelle des deux établissements en exploitation (cf. supra). Il en va de même pour l'investissement immobilier en cours (achat et travaux d'aménagements intérieurs, représentant une enveloppe totale de l'ordre de 8 M€) relatif au nouveau siège social parisien dans lequel la fondation doit s'installer en 2025.

Dès lors que la fondation confirmerait le souhait de poursuivre son développement, à la fois par l'augmentation du nombre de refuges exploités en direct et par un accompagnement renforcé aux refuges partenaires pour les aider à investir dans la modernisation de leurs installations, l'instance délibérante devra disposer d'une expertise éprouvée en matière d'investissements immobiliers.

À ce jour toutefois, tel n'est pas le cas. Pour les travaux de réhabilitation réalisés au sein des deux refuges en activité, les services du siège ont fait appel à un architecte ou un maître d'œuvre, auquel ont été déléguées toutes les tâches essentielles allant de la conception du projet, à l'organisation des appels d'offres et de la pré-sélection des entreprises et la coordination des travaux.

Le bureau du conseil d'administration n'a quant à lui pris aucune part à ce processus pourtant déterminant. Il n'est intervenu que pour se prononcer, en aval, sur le bien-fondé des propositions techniques et les chiffrages estimatifs soumis par l'architecte ou le maître d'œuvre, ainsi que sur le choix des entreprises contractantes.

Quant au conseil d'administration lui-même, il a été invité à trancher sur les propositions reprises à son compte par le bureau, au terme d'un examen en séance (parfois assorti de la projection d'une vidéo) dont les procès-verbaux laissent penser qu'il a toujours été très succinct sur le fond. Aucun débat n'a eu lieu sur les différentes options envisagées, ni sur le choix des entreprises, les propositions formulées par le bureau ayant été systématiquement validées à l'unanimité pendant la période contrôlée.

Pour renforcer son professionnalisme et la rigueur de ses mécanismes de décision au sein de la gouvernance, une possibilité serait de constituer un comité spécialisé qui aurait la responsabilité de piloter les programmes d'investissements, au nom et pour le compte du conseil d'administration, et d'encadrer le travail mené en la matière par les services du siège, lesquels ne disposent pas encore en leur sein de l'expertise requise et doivent eux aussi la développer.

Selon les priorités qu'entendra privilégier la fondation dans le cadre de son plan de développement stratégique, d'autres comités consultatifs pourraient également être constitués, rassemblant certains des administrateurs et des experts extérieurs, pour enrichir les réflexions de la gouvernance et professionnaliser davantage les mécanismes de prise de décision.

Au stade de la contradiction, la fondation a informé la Cour de son intention de constituer de tels comités à bref délai, en y associant son conseil d'administration.

B - Une absence préjudiciable de délibérations collégiales sur des enjeux pourtant essentiels

Alors même que le conseil d'administration est supposé être l'instance exclusive de pilotage de la fondation, au sein de laquelle sont débattus de manière éclairée et arbitrés tous les sujets-clés qui structurent la stratégie et la gestion de la fondation, la pratique de gouvernance constatée au cours de la période contrôlée illustre dans les faits une association très hétérogène des administrateurs aux prises de décision.

L'ordre du jour des séances laisse place, pour l'essentiel, à la présentation des dossiers de legs, le conseil d'administration étant amené à se prononcer sur l'acceptation de chacun d'entre eux, puisque le choix a été fait de ne pas accorder au bureau une délégation permanente de pouvoirs en ce domaine. Dès lors, le conseil d'administration manque de temps pour débattre des autres sujets essentiels à la vie de la fondation. Tel est le cas par exemple avec l'examen superficiel des budgets annuels ou encore l'absence de débats collégiaux sur la politique de placements financiers menée par la fondation.

Une telle approche des legs peut certes être considérée comme pleinement respectueuse des prérogatives du conseil d'administration et garante de la meilleure sécurité juridique possible pour la fondation, chaque dossier et les éventuels risques afférents étant examinés par l'ensemble des administrateurs ; la Cour rappelle d'ailleurs fréquemment la vigilance que le conseil d'administration doit exercer en la matière.

Pour autant, une organisation est souvent mise en place dans les organismes philanthropiques où le bureau est compétent pour se prononcer sur une partie des dossiers de legs selon des critères, définis par le conseil d'administration, qui peuvent tenir à leur niveau de complexité et/ou au montant de l'actif net en jeu. Elle permet au conseil d'administration de réserver du temps aux autres enjeux essentiels qui sont de son ressort.

La Cour acte de la prise en compte par la fondation de ces orientations et de l'adoption par elle d'une délégation de pouvoirs au bureau lors du conseil d'administration du 20 mai 2025 et validée le 25 juin 2025 lui permettant d'accepter et d'affecter de certains legs afin de recentrer le conseil d'administration sur les enjeux les plus stratégiques.

1 - Un débat budgétaire négligé

L'adoption des budgets annuels de la fondation se fonde sur des documents préparatoires de qualité médiocre et ne suscite quasiment aucun débat au sein du conseil d'administration.

Pendant la période contrôlée, la direction de la fondation a eu coutume d'envoyer les convocations aux séances du conseil d'administration sans y joindre des dossiers préparatoires permettant aux administrateurs d'étudier en amont les sujets inscrits à l'ordre du jour. Seuls les projets de budgets, ainsi que les projets de comptes annuels et de rapports d'activités, font exception à cette pratique regrettable et sont adressés aux membres du conseil d'administration. Néanmoins, le contenu de l'information financière qui leur est livrée est peu satisfaisant.

Le projet de budget annuel de la fondation s'est en effet limité jusqu'à présent à une présentation chiffrée rudimentaire tenant en une page unique. Y figurent les prévisions de recettes, réparties en trois rubriques (dons, legs et libéralités, produits financiers) et de dépenses, ventilées par classes comptables de la comptabilité générale. Aucune approche analytique n'est retenue, le budget ne permettant pas de comprendre les principaux enjeux par nature de dépenses, notamment pour ce qui a trait à l'accomplissement des missions sociales de la fondation et aux moyens qui leur sont consacrés.

Au surplus, de nombreuses approximations sont à déplorer dans l'établissement des prévisions (sous-estimation manifeste et systématique des produits de legs et libéralités⁷, sans aucune mise en cohérence avec les données constatées en année N-1 ; non-prise en compte de certaines catégories de produits et de charges, notamment les agrégats liés à la comptabilisation des legs) ; elles ont conduit ainsi à donner à l'instance délibérante une vision artificielle et faussée des grands équilibres financiers attendus pour l'année suivante. À titre d'illustration, chacun des budgets adoptés au cours de la période contrôlée a affiché des résultats prévisionnels légèrement positifs (entre 2 500 et 42 000 €), alors que les résultats nets constatés se sont échelonnés pour leur part entre 2,4 et 14,7 M€.

En réponse aux demandes récurrentes formulées par le commissaire du gouvernement, quelques améliorations ont été apportées au cours des dernières années, avec l'ajout d'une annexe au projet de budget à partir de 2020. Celle-ci délivre quelques informations sur certains des postes budgétaires et, le cas échéant, des indications sur les facteurs d'évolution par rapport à l'année précédente, mais elle demeure elle-même encore assez sommaire. Elle s'est limitée au mieux à deux pages à la fin de la période contrôlée (quatre pages pour le projet de budget 2024) et ne contient que peu d'éléments détaillés, les seules exceptions notables portant sur les catégories de charges pour lesquelles le commissaire du gouvernement a demandé des précisions (salaires, honoraires).

En dépit de ces nombreuses lacunes, les projets de budgets ont été systématiquement adoptés à l'unanimité, les procès-verbaux attestant en outre que les débats ont été, au mieux succincts, et le plus souvent inexistant.

Compte tenu à la fois de l'assise financière acquise par la fondation et du développement auquel elle aspire, il est essentiel que la présentation des budgets soit substantiellement améliorée, et que ces derniers fassent l'objet d'un examen préparatoire plus approfondi de la part du bureau⁸, puis de débats de fond au sein du conseil d'administration. Cette exigence s'impose davantage encore dans un contexte où la fondation est invitée à adopter une démarche de planification de moyen terme (cf. supra).

Au stade de la contradiction, la fondation s'est engagée à mettre en œuvre ces orientations afin de mieux associer le bureau et les administrateurs aux débats relevant des orientations budgétaires.

⁷ Les produits de legs constatés ont, chaque année, été deux à trois fois supérieurs aux prévisions retenues dans les budgets annuels.

⁸ En application des statuts, le bureau est chargé de l'élaboration puis de la présentation du budget de l'exercice suivant au conseil d'administration.

2 - Une absence de débat sur la politique de placements financiers

La croissance rapide des réserves constituées par la fondation (cf. supra) s'est traduite par le doublement des valeurs mobilières de placement inscrites au bilan au cours de la période contrôlée. La composition du portefeuille d'actifs financiers est restée très stable, fondée quasi-exclusivement sur des comptes sur livrets, comptes à terme et contrats de capitalisation, ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous.

Tableau n° 3 : encours de valeurs mobilières de placement et produits financiers générés

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024⁹
Total	36,3	43,4	48,4	60,9	76,8	90
<i>dont</i>						
<i>Comptes à terme</i>	2,8	2,8	2,8	2,8	22,9	40
<i>Comptes sur livret</i>	17	23,9	28,8	41,1	36,4	17,6
<i>Contrats de capitalisation</i>	16,4	16,5	16,7	16,9	17,4	32,4
Produits financiers générés	0,27	0,18	0,19	0,35	1,95	nd

Source : Fondation

Au cours de la période contrôlée, les arbitrages effectués entre ces différents produits de placement, qui ont en commun d'être quasi-exclusivement des supports sans risque de capital¹⁰, ont été guidés par l'analyse du couple liquidité/rendement. Ainsi, dans un contexte de taux d'intérêt faibles, la fondation a privilégié jusqu'en 2021 une répartition de ses actifs à parité entre les comptes sur livret (très peu rémunérés mais immédiatement disponibles) et les contrats de capitalisation fondés sur un horizon de moyen terme.

En revanche, dans un contexte de hausse des taux d'intérêt à partir de 2022, la fondation a maintenu son exposition sur les contrats de capitalisation à un niveau stable (jusqu'en 2023) et décidé de privilégier les comptes à terme et comptes sur livret pour employer ses réserves en croissance rapide. Elle a ainsi pu enregistrer en 2023 un niveau record de produits financiers (près de 2 M€), grâce à un compte sur livret à taux promotionnel qui lui a été proposé par l'un de ses établissements bancaires habituels. En 2024 enfin, l'accent a été mis sur la souscription de contrats de capitalisation par redéploiement de capitaux placés en comptes sur livret l'année précédente.

En dépit de l'enjeu que représente la gestion des actifs financiers dans la stratégie d'ensemble conduite par la fondation, celle-ci n'a fait l'objet d'aucun débat au sein du conseil d'administration. L'information des administrateurs se limite aux données sommaires communiquées dans les comptes annuels soumis à leur approbation, aucune note spécifique n'ayant jusqu'à présent été consacrée aux valeurs mobilières de placement (caractéristiques, évolution, performances) dans les rapports des commissaires aux comptes. Les procès-verbaux des séances, d'un contenu très succinct sur les résolutions relatives à l'adoption des comptes

⁹ L'exercice 2024 est en dehors de la période contrôlée. Les données sont transmises par la fondation.

¹⁰ Seuls quelques contrats de capitalisation contiennent une part, très minoritaire, de fonds en unités de compte, l'essentiel étant constitué de fonds en euros, sans risque de capital.

annuels, ne retracent pas d'éventuels débats sur ce point, les comptes ayant par ailleurs été systématiquement validés à l'unanimité.

Au surplus, il apparaît que même le bureau du conseil d'administration ne s'est jamais prononcé sur les décisions relatives aux placements financiers pendant les années examinées. Pourtant le règlement intérieur de 2017 dispose clairement, en son article 11, que le bureau « *reçoit délégation permanente pour les opérations de gestion courante des fonds (valeurs mobilières) composant ou non la dotation* ».

En conséquence, ni l'instance plénière qu'est le conseil d'administration, ni son bureau, n'ont contribué jusqu'à présent à la définition de la stratégie de gestion des actifs financiers, cette prérogative ayant *de facto* été laissée à la présidente elle-même.

En pratique, la gestion du portefeuille de valeurs mobilières est confiée au délégué général actuel, qui occupait auparavant les fonctions de directeur administratif et financier (de 2018 à 2023) ; il assure l'interface avec les établissements bancaires et, à ce titre, reçoit directement des propositions de placements. Après analyse des suggestions soumises, l'intéressé en réfère à la présidente, avec laquelle les arbitrages sur les placements sont rendus en « *circuit court* ».

De telles modalités de gestion des actifs financiers ne peuvent être considérées comme acceptables dans un organisme philanthropique reconnu d'utilité publique, *a fortiori* lorsque les masses en jeu atteignent les montants désormais constatés au sein de la fondation. À cet égard, le fait que le portefeuille n'ait été composé jusqu'à présent que de produits de placements sans risque de capital ne constitue pas un motif valable pour justifier l'absence d'association des organes délibérants aux mécanismes de décision.

Il importe en conséquence que la fondation restaure un principe de collégialité à la fois dans le pouvoir d'orientation de la politique de placements et dans le suivi de la gestion courante des actifs. Cette exigence passe par une implication directe et régulière du conseil d'administration dans la définition ou l'actualisation des principes généraux de la stratégie de placements. Quant aux arbitrages nécessaires à la gestion courante des actifs, ils doivent pouvoir faire l'objet d'une consultation formelle du bureau, conformément aux dispositions du règlement intérieur.

Au vu des observations provisoires de la Cour, la fondation a modifié ses pratiques en améliorant, selon elle, l'information des organes délibérants, avec une meilleure présentation des produits financiers de placements et de leur rendement, intervenue en juin 2025. Elle envisage par ailleurs la création d'un comité spécifique en charge de la réflexion stratégique en matière de gestion d'actifs financiers.

III - Une organisation des services atypique et critiquable, désormais en cours de normalisation

Très récemment, la fondation s'est affranchie de sa dépendance de la société de production Pro TV. Il est primordial qu'elle se professionnalise en renforçant ses effectifs et établisse des règles claires en matière de délégation de pouvoirs et de signature.

A - Une fondation placée jusqu'à présent sous la dépendance de la société de production Pro TV

1 - Un partenariat opérationnel majeur, dont les modalités d'exécution ont manqué de transparence

Diffusée à partir de 1976 sur la chaîne TF1, l'émission de télévision « 30 millions d'amis » conçue par Jean-Pierre Hutin a été produite à partir de 1982 par la société Pro TV, créée et présidée par ce dernier jusqu'à son décès en 1996. Pour sa part, administratrice et directrice générale jusqu'en 2018, la veuve de Jean-Pierre Hutin est devenue présidente et associée unique de la Société par actions simplifiée (SAS) à compter du mois de juin 2018.

Constituée quelques années plus tard (1981), l'association de défense des animaux de compagnie (Adac), devenue la Fondation « 30 Millions d'Amis » en 1995, a été conçue comme le réceptacle des propositions spontanées de dons qui, progressivement, se sont multipliées de la part des amateurs de l'émission de télévision. De fait, cette structure associative n'a donc été mise en place qu'à titre complémentaire et subsidiaire, la société Pro TV demeurant le cœur de l'organisation opérationnelle voulue par Jean-Pierre Hutin.

Installée dès l'origine dans les locaux occupés par la société Pro TV à Paris (cours Albert 1^{er}), la fondation (et avant elle, l'association) a fait appel au concours de cette société de production audiovisuelle, qui bénéficiait en outre du statut d'agence de presse, pour réaliser de nombreuses prestations. Dès lors que la diffusion de l'émission de télévision « 30 millions d'amis » a définitivement cessé en juin 2016, la société de production a perdu son activité principale et la fondation est devenue son unique client.

Cette relation d'affaires devenue exclusive s'est inscrite dans le cadre d'une « *convention de prestations de services et de mise à disposition de locaux* » datée du 20 novembre 2016. Son préambule précise que la société Pro TV « *emploie des journalistes qualifiés, habilités à collecter des informations, rédiger des articles et effectuer des reportages* » et qu'elle est en conséquence en mesure de fournir à la fondation, « *qui ne dispose d'aucune compétence ou savoir-faire journalistique* », « *des prestations adaptées à ses besoins et ce, à moindre coût que celui qui résulterait du recours systématique à des intervenants extérieurs et ne pouvant recourir à l'embauche de personnel spécialisé (journalistes)* ».

La convention prévoit que les prestations confiées par la fondation à la société de production comportent la mise à jour de son site internet, la mise en ligne d'œuvres audiovisuelles, la rédaction d'articles et la réalisation de dossiers journalistiques, une veille média à 360° et la production du contenu vidéo nécessaire au site internet, à la chaîne YouTube et aux réseaux sociaux de la fondation.

Le deuxième volet du contrat conclu porte sur la mise à disposition, au profit de la fondation, d'une partie des locaux occupés par la société Pro TV. Sur la base d'un « *plan établi d'un commun accord entre les parties* », Pro TV – qui est elle-même locataire des bureaux qu'elle occupe cours Albert 1^{er} – refacture à la fondation un prorata de son loyer et de ses charges locatives.

La rémunération à verser par la fondation en contrepartie des services ainsi rendus comprend :

- une composante forfaitaire, fixée initialement à 65 000 € hors taxes par mois et révisable chaque année par accord écrit entre les parties ;
- une composante « hors forfait » qui doit couvrir les frais encourus par la société Pro TV dans le cadre de la production de contenus vidéo si elle doit faire appel à des intervenants extérieurs ou si la fondation n'est pas détentrice des droits d'image afférents ; ces facturations éventuelles doivent en outre permettre de couvrir « *tout surcoût justifié par la société Pro TV inhérent aux prestations fournies* ».

Conclue pour une durée de cinq ans et tacitement reconductible pour une durée équivalente, la convention de novembre 2016 a été complétée par un avenant en juin 2018, qui a porté le montant de la rémunération forfaitaire à 71 000 € hors taxes par mois. Par la suite, son renouvellement quinquennal est intervenu par la signature d'une nouvelle convention datée du 26 juin 2023 qui n'effectue aucun changement dans la définition des prestations dues par la société Pro TV, mais apporte les deux ajustements suivants :

- d'une part, il est précisé que la fondation est, *de facto*, l'utilisatrice quasi-exclusive des locaux mis à disposition, dont elle occupe « 98 % de la surface » ;
- d'autre part, la rémunération forfaitaire est portée à 72 000 € hors taxes par mois, assortie de la précision selon laquelle ce montant inclut « *une marge de 25 % concernant la refacturation des salaires et charges et de 15 % concernant les autres prestations* ».

Les procès-verbaux des conseils d'administration au cours desquels un accord de principe a été donné sur la conclusion de l'avenant de 2018, puis de la convention de 2023 font état de résolutions adoptées « *à l'unanimité* », ce qui atteste que la présidente de la fondation, pourtant en situation de conflit d'intérêts en tant que présidente de Pro TV par ailleurs, ne s'est pas déportée.

Au surplus, la convention de 2016 a été signée le 20 novembre par le délégué général d'alors, avec effet rétroactif au 1^{er} octobre, alors que la délégation de pouvoirs établie pour ce faire lui a été accordée par le conseil d'administration dans une séance tenue le 22 novembre, soit postérieurement à la signature. Quant à l'avenant de 2018, signé lui aussi par l'ancien délégué général, et la convention renouvelée de 2023, signée par le directeur administratif et financier devenu depuis lors délégué général, aucun document n'a été produit par la fondation permettant d'attester que les signataires disposaient des habilitations *ad hoc* nécessaires.

Les honoraires versés par la fondation à la société Pro TV au titre de cette convention ont évolué comme suit :

Tableau n° 4 : honoraires versés à la SAS Pro TV

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024¹¹
<i>Rémunération forfaitaire</i>	1 022 400	1 022 400	1 022 400	1 022 400	1 029 600	1 005 002
<i>Rémunération hors forfait</i>	91 830	133 308	94 879	72 366	-	35 193
Total	1 114 230	1 155 708	1 117 279	1 094 766	1 029 600	1 040 195

Source : Fondation

¹¹ L'exercice 2024 est en dehors de la période contrôlée. Les données sont transmises par la fondation.

Cette relation de partenariat majeure, dont le coût représente à lui seul en moyenne près de 45 % de l'ensemble des dépenses annuelles d'honoraires de la fondation, n'a suscité aucun débat au sein du conseil d'administration. L'avenant de juin 2018 a fait l'objet d'une validation à l'unanimité sans que le procès-verbal mentionne un quelconque échange de vues sur le fond. Il en a été de même pour la nouvelle convention de 2023, étant rappelé que les administrateurs – sur ce dossier comme sur la plupart des points inscrits aux ordres du jour des conseils (cf. supra) – n'ont pris connaissance du projet qu'en séance, aucun document préparatoire n'ayant été envoyé en amont.

Au surplus, il apparaît qu'elle n'a fait l'objet d'aucune mention au titre des conventions réglementées dans les rapports annuels du commissaire aux comptes en début de période. Jusqu'en 2021, ce dernier a rendu un rapport spécial dans lequel il indiquait aux administrateurs « *qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention passée* ».

Se fondant en effet sur un avis rendu par la commission des études juridiques de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) en février 2018, le commissaire aux comptes et le directeur administratif et financier de la fondation ont estimé que les règles relatives à la procédure d'alerte et aux conventions réglementées prévues par les articles L 612-1 et suivants du Code de commerce ne s'appliquaient pas aux fondations. Néanmoins, cette lecture juridique a été rapidement contestée, et il y a tout lieu de considérer que les fondations sont des « *personnes morales de droit privé non commerçantes* » telles que visées par les dispositions susmentionnées du Code de commerce.

Ce n'est qu'à partir de l'arrêté des comptes 2022 que le commissaire aux comptes a régularisé la situation, en produisant un rapport spécial faisant état de l'existence de ladite convention depuis novembre 2016 et en récapitulant le coût total pour l'exercice écoulé.

Sur le fond pourtant, les principes directeurs de cette convention de prestations, ainsi que ses modalités de mise en œuvre, auraient nécessité d'être explicitées et débattues de manière régulière au sein de l'instance de gouvernance. Sur un enjeu d'une telle importance, il est regrettable que le commissaire du gouvernement n'ait jamais exigé que des débats approfondis aient lieu au sein du conseil d'administration.

Ainsi par exemple, aucune précision n'a jusqu'à présent été fournie, ni dans la convention, ni dans un quelconque document de présentation soumis à l'examen des administrateurs, sur le contenu précis de la rémunération due par la fondation à la société Pro TV. Dans les faits, il apparaît que la rémunération forfaitaire recouvre à la fois l'intégralité de la masse salariale chargée de cinq collaborateurs de la SAS (quatre journalistes et un monteur)¹² et le prorata du loyer et des charges locatives dû au titre de l'occupation des locaux loués par Pro TV, la refacturation effectuée par cette dernière auprès de la fondation devant s'effectuer « *au prix de revient* » (précision apportée seulement dans la nouvelle convention de 2023).

Au surplus, la société de production refacture à la fondation des charges liées aux locaux (entretien et maintenance technique ; assurances) et l'usage des équipements communs qui y sont installés (téléphonie). Dans le principe, il semble cohérent que la refacturation de charges diverses de cette nature – qui ont représenté un coût de près de 92 000 € pour la fondation en 2023 - aille de pair avec celle des loyers et charges locatives *stricto sensu*, mais aucune

¹² Ce nombre a été porté à six collaborateurs sur une partie de l'année 2022.

disposition de la convention signée, ni aucun document explicatif ultérieur n'a jusqu'à présent permis aux administrateurs d'en être informés. Il convient d'ajouter que Pro TV a inclus dans cette enveloppe de charges diverses refacturées la cotisation qu'elle devait verser à la Fédération française des agences de presse (FFAP), imposant ainsi à la fondation de prendre à sa charge une dépense qui n'est pas de son ressort.

Quant à la rémunération « *hors forfait* », elle correspond pour une faible part à l'achat d'images dont Pro TV détient les droits, destinées à alimenter le site internet, les réseaux sociaux et la chaîne YouTube de la fondation et, pour l'essentiel, à la totalité de la masse salariale chargée d'autres journalistes de Pro TV (au nombre de deux jusqu'en 2020, puis un sur la période 2021-avril 2022).

Par ailleurs, selon les indications données par la direction de la fondation, le principe d'une refacturation avec application d'une marge au profit de Pro TV a été de mise dès l'origine du partenariat entre les deux parties. Cela ne fait pourtant l'objet d'aucune mention explicite dans la convention de 2016, ni dans son avenant de 2018. Il a fallu attendre le renouvellement de l'accord en 2023 pour que cette règle soit clairement énoncée, la marge applicable – et appliquée jusqu'en 2023 – étant de 25 % sur la masse salariale et de 15 % sur les autres charges refacturées par Pro TV. Pour étayer le bien-fondé de cette approche, la direction de la fondation souligne que la marge appliquée à la masse salariale refacturée correspond aux ordres de grandeur en vigueur dans le secteur des sociétés d'intérim.

En outre, bien que la convention de 2016 ait prévu une révision annuelle de la rémunération due par la fondation « *par accord écrit et exprès des parties* », la rémunération forfaitaire versée à Pro TV est restée stable (au montant fixé dans l'avenant de 2018), une augmentation n'étant intervenue qu'à compter de juillet 2023, en application de la nouvelle convention datée du 26 juin. Néanmoins, la société Pro TV a *de facto* appliqué de manière unilatérale une révision à la hausse de la rémunération forfaitaire refacturée à la fondation, en incluant dans la composante « *hors forfait* » de 2022 un « *complément* » à hauteur de plus de 43 000 €, lequel correspond à la revalorisation salariale de deux des journalistes dont le coût est couvert par la rémunération forfaitaire.

Enfin, alors même que la convention de 2016 soulignait dans son préambule que la valeur ajoutée attendue de la société Pro TV tenait à son statut d'agence de presse réalisant un travail journalistique que le personnel de la fondation n'est pas en capacité de mener, et ce « *à moindre coût que celui qui résulterait du recours systématique à des intervenants extérieurs* », la signature de la nouvelle convention de prestations du 26 juin 2023 a coïncidé avec la perte du statut d'agence de presse de la société Pro TV, prononcée au même moment par la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP). Les collaborateurs de Pro TV ayant perdu le bénéfice de l'abattement de 30 % applicable aux charges sociales pour les personnes détentrices de la carte professionnelle de journaliste, la société a décidé d'augmenter à due proportion leur rémunération brute en 2024, et d'en demander compensation à la fondation, à travers le rétablissement d'une rémunération « *hors forfait* » qui s'est élevée à plus de 35 000 € en 2024 (cf. tableau ci-dessus). Les honoraires totaux versés par la fondation en 2024 se sont ainsi établis à un niveau plus élevé qu'en 2023, alors même que la collaboration avec Pro TV était en voie d'extinction à partir de l'automne 2024.

2 - Une interdépendance génératrice de conflits internes et de confusion opérationnelle, à laquelle la fondation vient de mettre un terme

Après la cessation définitive de diffusion de l'émission « 30 millions d'amis » en 2016, la fondation s'exposait au risque d'une baisse de la notoriété de sa « marque » et, en conséquence, d'un tarissement de ses ressources de générosité publique. Sa présidente avait donc souhaité que la fondation redouble d'efforts pour communiquer auprès du grand public sur les enjeux-clés de défense de la cause animale auxquels elle est attachée, à la fois sur son site internet, ses réseaux sociaux et sa chaîne YouTube (cf. infra – chapitre IV sur les missions sociales).

Le savoir-faire maîtrisé de longue date par les équipes de Pro TV en matière de production audiovisuelle et de média a pu ainsi être valorisé, à travers la création de contenus permettant d'alimenter le travail de communication et de sensibilisation mené par la fondation depuis sa création, mais aussi de mettre en valeur les autres actions conduites dans le cadre de ses missions sociales (refuges, sauvetages, adoptions, etc.).

Le pôle communication de la fondation a ainsi été composé exclusivement de collaborateurs de Pro TV, travaillant à temps plein pour la fondation dans le cadre de la convention de prestations, tandis que le pilotage global de la politique de communication-sensibilisation était assuré à la fois par le délégué général de la fondation et par un journaliste-rédacteur faisant partie de l'effectif de Pro TV.

Cette imbrication opérationnelle étroite – couplée avec la présence des équipes de Pro TV et de la fondation dans les mêmes locaux – a généré des interférences croissantes, qui sont allées au-delà du seul périmètre des actions de communication et de sensibilisation, et provoqué des tensions avec le délégué général en poste jusqu'en 2022. Ce dernier s'est considéré comme progressivement marginalisé au sein de la fondation, les tâches-clés étant confiées selon lui à la fois au directeur administratif et financier – recruté à ce poste en 2018 après avoir été trésorier de la fondation, et par ailleurs associé de la SARL assurant la comptabilité de Pro TV – et au journaliste-rédacteur, collaborateur-clé de Pro TV, qui s'est impliqué dans de nombreux enjeux de gestion quotidienne de la fondation. Réciproquement, les intéressés soulignent pour leur part qu'ils ont été progressivement conduits à prendre à leur charge un nombre croissant de sujets pour faire face au défaut d'implication du délégué général d'alors.

Au-delà de ces divergences de vues et des conflits de personnes, les tensions internes ont conduit au licenciement du délégué général en février 2022. En outre, plusieurs plaintes ont été déposées à la fois par la présidente de la fondation (pour « *tentative de chantage et d'extorsion de fonds* » et « *vol de documents* ») et par le délégué général licencié (signalement de pratiques « *préjudiciables à la raison d'être de la fondation* » et plainte pour « *dénonciation calomnieuse* »).

Dans ce contexte conflictuel, le ministre de l'Intérieur a diligenté une mission de l'Inspection générale de l'administration (IGA) qui s'est conclue en janvier 2024 par la formulation de plusieurs recommandations à l'attention de la fondation, cette dernière étant tenue de rendre compte de leur mise en œuvre au ministère chaque semestre.

L'une des exigences majeures exprimées porte sur la nécessité de mettre un terme à toutes les situations constitutives de conflits d'intérêts et, plus largement, de mettre en place des mécanismes de prévention conformes aux dispositions des statuts-types de fondations élaborés

par le Conseil d'État. Tel a bien été le cas dans les nouveaux statuts adoptés en mai 2024 par la fondation, dont les dispositions prévues à l'article 7 (déclaration et prévention des conflits d'intérêts touchant tout administrateur, membre de comité ou collaborateur de la fondation) viennent combler la carence constatée dans les statuts précédents.

En outre, l'IGA a recommandé à juste titre que soit mis sans délai un terme à la convention de prestations de services et de mise à disposition de locaux liant la fondation et la société Pro TV, dans la mesure où cette relation contractuelle – quelles qu'en soient les motivations historiques particulières liées à la préexistence de la société de production – était constitutive en elle-même d'un conflit d'intérêts manifeste.

Contrairement aux préconisations faites par l'IGA, la direction de la fondation n'a pas soumis au conseil d'administration en 2024 une délibération validant la résiliation de la convention en vigueur depuis juin 2023. Néanmoins, les dispositions ont été prises à l'automne 2024 pour procéder au licenciement économique des salariés de la société Pro TV. Deux d'entre eux – qui occupaient des fonctions de journaliste – ont été embauchés par la fondation au mois de décembre 2024, l'un pour y assumer des responsabilités d'adjoint de direction (cf. infra) placé auprès du nouveau délégué général, l'autre pour animer le pôle numérique du siège.

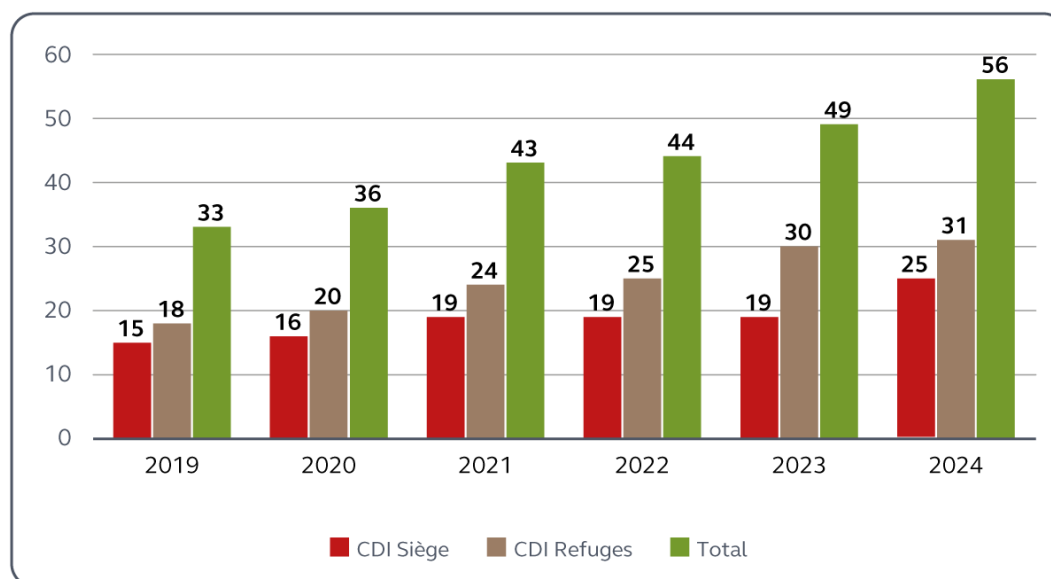
Quant à la mise à disposition des locaux, elle demeure en vigueur à la date de rédaction du présent rapport, non plus dans le cadre d'un bail formel – lequel n'a pas été renouvelé en 2022 par le nouveau propriétaire des lieux (après mise en liquidation du précédent) – mais simplement en contrepartie d'une indemnité d'occupation. Cette situation précaire, non viable dans la durée, prendra fin avant la fin de l'année 2025 avec le déménagement des effectifs de la fondation dans les nouveaux locaux acquis à Paris (11^{ème} arrondissement).

Dès lors que la fondation aura quitté les locaux du cours Albert 1^{er}, la convention de prestations la liant à Pro TV sera formellement résiliée. Les formalités de dissolution de la société Pro TV devraient pour leur part être accomplies dans les prochains mois.

B - Une fondation sous-administrée, qui doit renforcer ses moyens et professionnaliser ses méthodes

1 - Des services centraux en sous-effectif, dont la restructuration est indispensable pour rendre réalistes les projets de développement

Les effectifs totaux de la fondation ont augmenté de manière substantielle, mais cette dynamique a bénéficié pour l'essentiel aux deux refuges récemment mis en exploitation.

Graphique n° 1 : évolution des effectifs (ETPT)¹³

Source : Fondation

En dépit de la croissance de l'effectif salarié, les difficultés de recrutement auxquelles la fondation doit être exposée dans les deux sites de La Tuilerie et des Aubris l'ont conduite à devoir recourir de manière fréquente à des solutions d'intérim¹⁴.

Pour leur part, les services du siège ont certes bénéficié de l'arrivée de trois nouveaux collaborateurs en 2021 (principalement au sein du pôle chargé des enquêtes et sauvetages), mais leur organisation est restée marquée, tout au long de la période, par un sous-calibrage des moyens et l'absence d'un encadrement intermédiaire.

La structure de l'organigramme est restée stable, fondée sur cinq pôles sectoriels cohérents avec les priorités d'actions de la fondation (administration et finances ; aide aux refuges et associations ; enquêtes et procès ; *fundraising* et libéralités ; sensibilisation et communication).

Le « pôle » chargé de l'administration et des finances - pourtant responsable d'enjeux essentiels tels que la comptabilité, les ressources humaines, la vie juridique de la fondation ou encore son contrôle interne - se résume à la seule personne du directeur administratif et financier, devenu en outre délégué général de la fondation à l'automne 2023. Aucun collaborateur du siège n'a donc jusqu'à présent assumé de manière spécifique le pilotage des ressources humaines, les recrutements comme la gestion des effectifs en poste étant du ressort direct du directeur administratif et financier et désormais délégué général, le cas échéant avec l'appui des deux responsables de refuges pour les collaborateurs placés sous leur responsabilité.

Quant au contrôle interne, lui aussi d'une importance déterminante dans une fondation qui collecte des ressources en croissance, gère en propre des établissements et octroie de nombreuses aides financières à des tiers, il n'a jusqu'alors pas fait l'objet d'un déploiement structuré ; quelques procédures – en général assez sommaires – ont certes été mises en place,

¹³ Tous les salariés de la fondation, au siège comme dans les refuges, sont employés à temps plein.

¹⁴ La fondation a accueilli entre 29 et 81 intérimaires par an au cours de la période 2019-2024, majoritairement au sein du refuge de La Tuilerie ; le coût engendré s'est élevé à environ 114 000 € en 2023.

notamment en matière de collecte des ressources et d'aide aux refuges et aux communes (cf. infra), mais aucune démarche d'ensemble, couvrant tous les enjeux liés aux activités du siège, à celles des établissements gérés et aux relations entre siège et refuges, n'a à ce jour été engagée.

Les tâches relevant du « pôle » sensibilisation-communication n'ont pour leur part été assumées jusqu'à présent par aucun collaborateur de la fondation, mais directement par les équipes de la société Pro TV (cf. supra), sous la supervision du délégué général de la fondation. Seul opérait dans l'organigramme du siège un responsable numérique, embauché en 2019 et chargé des relations avec les prestataires extérieurs (cf. infra).

Quant aux trois autres pôles du siège, ils ont été composés chacun de trois ou quatre collaborateurs au cours de la période. Le service chargé des legs et libéralités a souffert d'une forte instabilité au cours de la période, à laquelle la fondation a dû faire face en recourant, là aussi, à des solutions provisoires d'interim, alors même que ces ressources de générosité publique ont connu une croissance très dynamique au cours des dernières années. Pour sa part, le pôle responsable des aides aux refuges et associations partenaires, chargé en outre des programmes de stérilisation des chats libres conduits en partenariat avec les communes, doit assumer le suivi administratif de nombreuses procédures d'octroi d'aides financières (cf. infra – chapitre IV sur les missions sociales) avec un effectif trop réduit au regard des tâches requises, qui sont lourdes et chronophages.

Plus globalement, l'organisation du siège de la fondation s'est caractérisée jusqu'à présent par une structuration « en râteau », les pôles étant composés de collaborateurs rapportant tous directement au délégué général, sans la présence d'une forme d'encadrement intermédiaire chargé d'assurer un rôle de coordination et d'interface.

La direction de la fondation se dit consciente des fragilités et limites d'un tel modèle, hérité de son histoire très particulière marquée à la fois par le rôle-clé joué par la société Pro TV et le périmètre, longtemps assez modeste, des activités conduites par la fondation elle-même.

Les restructurations en cours, engagées à la demande du ministère de l'intérieur, doivent être l'occasion de mettre en place une organisation des services qui soit conforme aux besoins d'une fondation, désormais émancipée de sa relation de dépendance envers la société Pro TV, qui a atteint en quelques années une surface financière significative et aspire à développer son activité.

Le recrutement de deux des collaborateurs licenciés de Pro TV, effectué en décembre 2024, constitue un premier pas pour renforcer les moyens propres du siège de la fondation. Le premier d'entre eux, ancien journaliste-rédacteur et collaborateur-clé de Pro TV, embauché en qualité d'adjoint de direction, assumera dorénavant de manière officielle – et formellement définie dans sa fiche de poste – les responsabilités qu'il exerçait déjà *de facto* dans le passé au sein de la fondation alors qu'il était salarié d'une entité tierce. Quant au deuxième collaborateur concerné, recruté comme nouveau responsable numérique, il est chargé de structurer, au sein même de la fondation, des compétences de communication qui étaient auparavant déléguées à Pro TV. À ses côtés au sein du pôle chargé de la sensibilisation, les trois nouveaux collaborateurs issus d'une autre fondation de défense des animaux, recrutés à la fin de l'année 2024, assument respectivement les fonctions de directeur des affaires institutionnelles et européennes, de responsable des campagnes et du plaidoyer et de chargée de mission pour la faune sauvage.

De manière plus générale, il importe que le siège de la fondation se renforce, à la fois en procédant aux recrutements nécessaires – que ce soit dans les fonctions support (comptabilité, ressources humaines), la collecte (suivi des legs et libéralités au premier chef) ou les activités opérationnelles – et en structurant son organigramme avec la mise en place d'un encadrement intermédiaire à la tête de chacun des pôles. Dans le même temps, il est important que la fondation définisse avec clarté les attributions de chacun, à travers des fiches de poste qui formalisent les tâches et responsabilités assumées, ce qui n'a pas été fait jusqu'à présent.

Cette mutation du siège doit également être l'occasion de faire face de manière plus professionnelle aux enjeux de développement de la fondation. Cet impératif s'applique tout particulièrement aux besoins en matière d'investissements immobiliers, que ce soit pour la transformation des refuges déjà exploités, ou *a fortiori* pour la restructuration des nouveaux sites dont la fondation ferait l'acquisition.

À ce jour en effet, la conception et le suivi des programmes de travaux ne peuvent pas être considérés comme satisfaisants, dans la mesure elle repose sur des collaborateurs (le délégué général, l'ancien journaliste-rédacteur de Pro TV devenu adjoint de direction de la fondation, et le cas échéant, la responsable du refuge de La Tuilerie), dont l'implication personnelle n'est certes pas en cause, mais qui ne disposent d'aucune compétence spécifique en matière immobilière.

De la même manière qu'une reprise en main par le conseil d'administration s'impose dans un domaine aussi stratégique (cf. supra), il importe que l'organisation du siège soit elle aussi adaptée à ces besoins croissants, qui exigent d'y faire face avec les compétences professionnelles nécessaires.

2 - Une absence préjudiciable de règles claires de délégation de pouvoirs et de signature

En application des statuts de 2017 (article 8), la présidente de la fondation « *représente la fondation dans tous les actes de la vie civile* » et « *ordonnance les dépenses* ». Les statuts révisés de 2024 précisent qu'elle « *peut recevoir délégation du trésorier pour procéder aux dépenses d'un montant inférieur à un seuil déterminé par le conseil d'administration* ».

Le règlement intérieur (article 12) ajoute qu'elle est « *investie des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'exécution des décisions du conseil d'administration et du bureau* » et qu'elle « *peut recevoir délégation permanente du conseil d'administration pour les affaires courantes (...). Cette délégation ne peut porter que sur les actions visées au 1° de l'article 7 des statuts, les modifications du budget revêtant un caractère d'urgence et en dessous d'un seuil déterminé, la conclusion des marchés, baux...* ».

Dans les faits, aucune délégation n'a été accordée à la présidente en application des dispositions susmentionnées, ni par le conseil d'administration, ni par le trésorier, les services de la fondation considérant que prévalent les termes de l'article 12 du règlement intérieur selon lesquels elle est « *investie des pouvoirs les plus étendus* ».

Pour sa part, le délégué général de la fondation « *dirige les services et en assure le fonctionnement* » (article 8 des statuts de 2017 ; article 9 des statuts de 2024) et « *dispose des pouvoirs nécessaires à l'exercice de sa mission par délégation du président* ». Jusqu'à ce jour,

aucune délégation de pouvoirs de portée générale n'a été accordée par la présidente de la fondation au délégué général en poste. Ce dernier bénéficie seulement d'une délégation de pouvoirs octroyée par le conseil d'administration, dans une résolution venant clôturer l'examen de l'ensemble des dossiers de legs lors de chaque séance, pour délivrer les legs acceptés et débloquer les capitaux des contrats d'assurance-vie reçus.

Hormis ce cas de figure, l'actuel délégué général a reçu de la présidente en février 2024 un « pouvoir » lui permettant de « *se substituer* » à elle « *dans la gestion des opérations bancaires sur l'ensemble des comptes de la fondation* ». Avant cette date, des mandats ou pouvoirs étaient délivrés au trésorier, devenu directeur administratif et financier à compter d'octobre 2018, selon des configurations variables en fonction des établissements bancaires.

Les services du siège n'ont été en mesure de fournir qu'une partie des documents justificatifs demandés, à la fois pour les mandats et les ordres de souscription signés. Pour les deux principaux établissements bancaires auprès desquels la fondation a souscrit des produits de placement, il ressort que le directeur administratif et financier dispose :

- de « *tous pouvoirs* », au même titre que la présidente, sur le compte détenu dans les livres de BNP Paribas « *depuis le 26 mai 2021* », mais aucune précision n'a été apportée sur les règles en vigueur dans les années qui ont précédé ;
- d'un mandat pour les opérations portant sur le compte courant ouvert à la Société Générale, tandis que seule la présidente dispose des pouvoirs pour agir à la fois sur le compte courant et le compte sur livret ; l'attestation bancaire fournie en ce sens vaut pour l'exercice 2022, aucune précision n'ayant été apportée pour les autres années¹⁵.

En dépit des règles définies pour les opérations bancaires à la Société Générale, il apparaît qu'un compte à terme d'un montant de 5 M€ a été souscrit en mars 2023 par envoi d'une « *lettre de blocage* » portant la signature du directeur administratif et financier, alors que ce dernier ne disposait pas des prérogatives nécessaires.

Par ailleurs, et en dépit de l'absence de toute délégation de pouvoirs, ni générale, ni *ad hoc*, les décisions d'engagement et de paiement des dépenses relatives aux travaux réalisés dans les refuges de la fondation ont, dans leur grande majorité, été validées non pas par la présidente, seule personne habilitée à le faire en application des statuts, mais par le directeur administratif et financier, devenu délégué général à l'automne 2023.

Dans une minorité de cas, certains actes-clés ont été signés par la présidente ; il s'agit principalement des devis établis entre 2017 et 2021 (montants cumulés de près de 3,6 M€) pour les importants travaux de voirie réalisés dans le refuge pour équidés des Aubris, ainsi que de quelques lettres de commande, avenants et procès-verbaux de réception relatifs à une tranche de travaux sur le site de La Tuilerie. Les contrats conclus avec l'architecte sollicité pour accompagner la fondation dans la réhabilitation du refuge de la Tuilerie, ainsi qu'avec le maître d'œuvre qui est intervenu pour les travaux dans le site des Aubris, ont eux aussi été signés par la présidente.

¹⁵ La fondation a fourni en outre la copie d'un mandat daté de 2010, donnant au trésorier de l'époque tous pouvoirs pour les opérations bancaires courantes et les transactions sur les instruments financiers ; dès lors que l'intéressé est devenu directeur administratif et financier à partir de 2018, ledit mandat est devenu caduc.

Hormis ces quelques illustrations, les autres actes d'administration qui ont rythmé l'organisation et le suivi des chantiers ont été signés par le directeur administratif et financier. Tel est le cas à la fois pour les devis établis par les entreprises, les lettres de commande ou ordres de service, les conventions signées pour les prestations dites SPS (sécurité et protection de la santé sur les chantiers), les factures de situations de travaux, les procès-verbaux de réception des travaux et les mainlevées de retenue de garantie.

Les factures sont simplement revêtues par le directeur administratif et financier d'une mention « V. le.... » indiquant la date du virement effectué pour le paiement et du cachet « Comptabilisé », ces deux marquages valant à la fois certificat de service fait/bon à payer et traçage de l'enregistrement en comptabilité, ces deux opérations étant assurées exclusivement par le directeur administratif et financier. Ce faisant, ce dernier assume donc, sans disposer de la moindre habilitation formelle en ce sens, un rôle-clé, *de facto* exclusif, mêlant à la fois les responsabilités d'engagement *ex-ante*, de validation *ex-post* et de paiement des dépenses de travaux.

Au surplus, il apparaît que certains actes relatifs à des travaux sur le site des Aubris ont été visés, voire signés, par le journaliste-rédacteur de la société Pro TV chargés de travailler sur les enjeux de communication/sensibilisation de la fondation et qui, dans les faits, était responsable également du suivi de la gestion du refuge pour équidés.

De nombreuses factures d'acomptes ou de situations de travaux comportent ainsi un visa de ce dernier, accompagné de la mention « OK », qui s'assimile à un certificat de service fait. Son implication est néanmoins allée bien au-delà dans un certain nombre de cas, puisque plusieurs devis, pour des montants non négligeables (environ 75 000 € TTC au total sur le seul exercice 2019), ont été revêtus de son « bon pour accord » entre 2017 et 2019, de même que des ordres de service représentant, pour leur part, un engagement financier substantiel (montant cumulé de l'ordre de 625 000 € HT en 2019). Les paiements correspondants ont, par la suite, été effectués sur le fondement de factures qui ont été validées et signées par le directeur administratif et financier de la fondation, selon le procédé précédemment décrit.

Dans ces cas d'espèce, la fondation s'est donc trouvée juridiquement engagée envers des prestataires extérieurs par des accords de principe délivrés par une personne qui – quelles que puissent ses compétences professionnelles – était salariée d'une entité tierce (la SAS Pro TV) et, de ce fait, étrangère à la fondation et qui, par construction, ne pouvait bénéficier d'aucune habilitation pour intervenir dans de tels actes de gestion.

Au-delà de ces illustrations, il apparaît plus globalement que les mécanismes décisionnels en vigueur au sein des services et des établissements de la fondation souffrent d'une absence de clarté et de rigueur.

Aucune règle n'a été formellement établie pour définir pour les pouvoirs et attributions de chacun des collaborateurs du siège, toutes les décisions – des plus mineures aux plus essentielles – remontant soit au délégué général, soit le plus souvent au directeur administratif et financier. Dans la mesure où ni le délégué général d'alors, ni le directeur administratif et financier devenu délégué général à la fin de l'année 2023, ne disposaient d'une délégation de pouvoirs de portée générale, aucun dispositif de subdélégation n'a pu *a fortiori* se mettre en place.

De même, aucun principe clair ne régit la répartition des compétences entre le siège et les responsables des deux établissements actuellement en activité. Là encore, toutes les décisions et les actes de gestion à prendre en conséquence ont été jusqu'à présent du ressort du délégué général ou du directeur administratif et financier, les responsables de sites n'étant pas investis de pouvoirs propres (cf. infra – chapitre IV sur les missions sociales).

Au total, le schéma d'organisation qui a prévalu jusqu'à ce jour est fondé sur une concentration des pouvoirs entre les mains du directeur administratif et financier, promu récemment délégué général, alors même que ce dernier ne dispose pas – hormis pour les opérations bancaires courantes – de la capacité juridique nécessaire pour les assumer.

À ce dysfonctionnement majeur s'ajoutent à la fois l'indigence des procédures mises en place au sein des services – elles sont peu nombreuses, souvent sommaires (cf. infra) et ne couvrent qu'une faible partie des domaines d'activités de la fondation – et l'absence de tout dispositif de contrôle interne de nature à prévenir les risques et à encadrer les pratiques de chacun de manière professionnelle.

Très critiquables dans le contexte des années sous revue, ces carences importantes le sont d'autant plus dans la perspective d'un développement des activités de la fondation. Il est en conséquence essentiel que la gouvernance et la direction se saisissent sans délai de ces enjeux-clés. La restructuration engagée au sein des services du siège et le renforcement des effectifs envisagé (cf. supra) doivent impérativement s'accompagner à la fois du déploiement de règles claires et rigoureuses de délégations de pouvoirs et de signature (le cas échéant assorties de mécanismes de subdélégation), de la mise en place d'un éventail complet de procédures permettant de codifier la conduite de toutes les activités de la fondation, et du développement d'un contrôle interne structuré.

Les orientations retenues pour répondre à cette triple exigence devront être débattues et arbitrées au sein du conseil d'administration.

La fondation a indiqué avoir régularisé sa situation au vu des observations provisoires et régulièrement adopté une délégation de pouvoirs et de signature à la présidente ainsi qu'une délégation de pouvoirs au bureau de la fondation et mis en place une délégation de pouvoirs et de signature au bénéfice du délégué général. Elle précise par ailleurs que le renforcement de ses effectifs se poursuivra une fois la prise de possession effective du nouveau siège social.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Créée en 1995, la Fondation 30 Millions d'Amis reconnue d'utilité publique, présidée alors par le concepteur et réalisateur de l'émission de télévision éponyme diffusée depuis 1976, a longtemps eu une activité assez modeste, fondée essentiellement sur des actions de sensibilisation du grand public et des aides financières accordées à des refuges ou associations de protection des animaux.

La notoriété acquise par le programme de télévision a cependant nourri au fil du temps un flux croissant de dons et legs au profit de la fondation. En réponse à cette dynamique particulièrement notable au cours des dernières années, quelques initiatives ont été lancées à partir du milieu des années 2010 pour amorcer le développement de la fondation (montée en puissance des activités de sauvetage ; lancement d'une activité de gestion directe de refuges, avec l'ouverture de deux sites, l'un en Seine-et-Marne pour l'accueil de chiens et chats et l'autre dans le Cher pour des équidés).

L'effort financier global consacré par la fondation à l'accomplissement de ses missions sociales est resté cependant stable au cours de la période examinée, à environ 14 M€ par an. En raison du sous-emploi récurrent des ressources collectées, elle a enregistré un excédent net cumulé de plus de 37 M€ entre 2019 et 2023. Quant aux réserves mobilisables pour lancer des projets, elles s'établissent à près de 86 M€ en 2023, soit l'équivalent de 4,5 années de charges d'exploitation (hors reports en fonds dédiés).

Une telle thésaurisation ne saurait être admise dans un organisme philanthropique bénéficiant du produit de la générosité du public compte tenu de l'avantage fiscal substantiel attaché aux ressources collectées auprès du public. La direction actuelle indique que des pistes sont à l'étude, mais cette réflexion n'est qu'embryonnaire et devra, pour prendre forme, faire l'objet d'un débat approfondi et collégial au sein des instances de gouvernance.

Cette mutation nécessite que les pratiques de gouvernance jusqu'à ce jour en vigueur, qui manquent d'ouverture et de collégialité, soient profondément réformées. Cela passe par la réaffirmation du rôle-clé, trop longtemps négligé, que doit jouer le conseil d'administration dans les arbitrages à rendre sur tous les sujets essentiels de la vie de la fondation, mais aussi par une implication plus active du bureau. Compte tenu en outre de la diversité des enjeux auxquels la fondation est confrontée, il est opportun que des comités spécialisés, composés en partie d'experts extérieurs, soient constitués pour éclairer et fiabiliser les décisions que l'instance de gouvernance doit prendre.

Dans le même temps, la fondation se doit de pallier la sous-administration actuelle de son siège et d'adopter des méthodes de gestion rigoureuses et professionnelles, qui lui font défaut à ce jour. De telles carences trouvent, en partie, leur origine dans la situation de dépendance dans laquelle la fondation s'est longtemps trouvée vis-à-vis de la société de production Pro TV, cœur de l'organisation opérationnelle voulue par le concepteur de l'émission de télévision. Cette relation de collaboration étroite, dont les conditions de mise en œuvre n'ont jamais fait l'objet d'une information précise du conseil d'administration et qui a été source à la fois de conflits d'intérêts et d'interférences contreproductives avec les équipes de la fondation, est enfin en voie d'extinction, sur injonction du ministère de l'Intérieur.

Désormais émancipée, la fondation doit renforcer ses moyens propres, en consolidant son siège par l'apport de nouvelles expertises indispensables. Elle doit au surplus impérativement revoir l'ensemble de ses règles de délégations de pouvoirs et de signature – qui sont à ce jour lacunaires et d'un contenu dépourvu de rigueur – afin de mettre un terme aux errements constatés dans le passé et de renforcer la sécurité juridique de ses opérations.

Les progrès à accomplir dans ces différents domaines doivent être considérés comme une nécessité impérieuse, et un préalable indispensable, pour permettre à la fondation de s'engager dans une nouvelle phase de développement de son activité et à tout le moins d'employer rapidement les fonds collectés conformément aux objectifs mis en avant. À défaut de telles réformes urgentes, seules à même d'apporter à sa gestion la rigueur et le professionnalisme qui lui font actuellement défaut, tout accroissement de son activité serait porteur de risques opérationnels élevés et de potentielles dérives.

La Cour formule à la Fondation 30 Millions d'Amis les recommandations suivantes :

- 1. adopter avant la fin du premier semestre 2026 un plan stratégique et les programmations pluriannuelles (budget et investissements immobiliers) qui en découlent ;*
 - 2. restaurer les prérogatives du conseil d'administration à la fois dans la procédure budgétaire et dans la définition de la stratégie de gestion des actifs financiers (premier semestre 2026) ;*
 - 3. renforcer les compétences professionnelles du siège, dans les fonctions support comme dans les pôles opérationnels (premier semestre 2026) ;*
 - 4. mettre en place l'ensemble des délégations de pouvoir et de signature nécessaires (premier semestre 2026).*
-

Chapitre II

Une communication financière qui passe sous silence le niveau élevé des ressources non employées et le poids devenu très insuffisant des emplois en missions sociales

Bâtis selon des règles qui n'ont fait l'objet d'aucuns débats ni arbitrages au sein du conseil d'administration, les états financiers publiés ne respectent pas certaines des prescriptions posées par le règlement comptable n° 2018-06 et sont fondés sur quelques choix d'imputation critiquables. Quant à la communication financière réalisée par la fondation, discrète jusqu'à ce jour, elle s'appuie sur des données incomplètes qui conduisent à masquer le poids devenu très faible des emplois en missions sociales au cours des années récentes, ce qui est de nature à induire en erreur les donateurs et le grand public.

I - Des règles de construction du compte d'emploi des ressources qui n'ont reçu aucune validation du conseil d'administration

À compter de l'entrée en vigueur du règlement comptable n°2018-06 en 2020, la fondation a rempli l'obligation de publier à la fois un compte d'emploi des ressources (CER) et un compte de résultat par origine et par destination (CROD).

Bâtis à partir de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique de la fondation¹⁶, les CER et CROD retracent correctement l'exhaustivité des charges et des produits. Ils ont permis d'afficher auprès des donateurs et du grand public les grands équilibres résumés dans le tableau suivant.

¹⁶ La matrice analytique de la fondation comporte 29 sections, dont 19 au titre des charges/emplois et 10 au titre des produits/ressources.

Tableau n° 5 : CER et CROD simplifiés

<i>En M€</i>	2019		2020		2021		2022		2023	
	Total	Dont GP	Total	Dont GP	Total	Dont GP	Total	Dont GP	Total	Dont GP
Produits par origine										
<i>Produits liés à la générosité du public</i>	22,79	22,79	22,59	22,59	27,4	27,4	37,25	37,25	41,17	41,17
<i>Produits non liés à la générosité du public</i>	0,33		0,19		0,2		0,33		2,03	
<i>Subventions et autres concours publics</i>	0,8		0,66		1,19		0,97		0,94	
<i>Utilisation fonds dédiés antérieurs</i>					1,34	1,34	2,42	2,42	4,52	4,53
Total	23,92	22,79	23,44	22,59	30,13	28,74	40,97	36,67	48,66	45,70
Charges par destination										
<i>Missions sociales</i>	14,32	14,32	14,79	14,12	16,46	15,27	15,25	14,28	15,86	14,92
<i>Frais de recherche de fonds</i>	2,43	2,43	2,52	2,52	2,58	2,58	2,9	2,9	2,66	2,66
<i>Frais de fonctionnement</i>	0,64	0,64	0,61	0,61	0,64	0,64	0,67	0,67	0,78	0,78
<i>Dotations provisions et dépréciations</i>							1,08			
<i>Impôt sur les bénéfices</i>			0,03		0,03		0,03		0,03	
<i>Report en fonds dédiés de l'exercice</i>			3,12	3,12	5,9	5,9	11,9	11,9	14,68	14,68
Total	17,39	17,39	21,07	20,37	25,61	24,39	31,83	29,75	34,01	33,03
Excédent de l'exercice	6,53		2,37		4,52		9,14		14,65	
Contributions volontaires en nature										
<i>Produits par origine : bénévolat</i>	0,12		0,12		0,13		0,2		0,21	
<i>Contribution aux missions sociales</i>	0,12		0,12		0,13		0,2		0,21	

Source : Cour des comptes, d'après comptes publiés 2019-2022 et CROD rectifié 2023 – GP : générosité du public

Il apparaît que les règles retenues pour la présentation de ces états comptables n'ont fait l'objet d'aucun débat préalable au sein du conseil d'administration, ni même au sein du bureau, et n'ont *a fortiori* reçu aucune validation de l'instance de gouvernance.

Pourtant, les clés de répartition appliquées pour imputer certaines charges aux différentes sections du CER (missions sociales, frais de recherche de fonds et frais de fonctionnement) s'avèrent discutables sur le fond (cf. infra) et auraient nécessité un examen approfondi par les administrateurs. De même, le passage de l'ancienne à la nouvelle réglementation comptable à partir de 2020 aurait justifié qu'une présentation didactique soit faite au conseil d'administration, pour lui permettre de valider les arbitrages à rendre sur les changements de méthode à mettre en œuvre.

II - Des choix critiquables dans la répartition des dépenses au sein des rubriques d'emplois du CER

Les missions sociales sont conformes à l'objet social. Mais l'affectation des coûts, décidée sans débat de son conseil d'administration est critiquable car elle minore les frais de recherches de fonds ainsi que ses dépenses de fonctionnement. Elle doit être corrigée pour ne pas porter atteinte aux exigences de transparence à l'égard des donateurs.

A - Des emplois en missions sociales surestimés

La fondation identifie dans son CER cinq missions sociales, dont la nature est conforme à l'objet social tel qu'il est énoncé dans les statuts :

- les aides aux refuges et aux personnes démunies détentrices d'animaux : cette activité couvre à la fois les aides versées à environ 400 refuges partenaires, les programmes menés avec des communes pour la stérilisation de chats libres et la convention conclue avec l'école vétérinaire de Maisons-Alfort pour les soins apportés à des animaux appartenant à des personnes démunies ;
- le sauvetage d'animaux : la fondation intervient dans de nombreuses procédures judiciaires et prend en charge tous les soins apportés aux animaux sauvés et hébergés ;
- le centre d'hébergement d'urgence de la Tuilerie ;
- les fermes : le site des Aubris dans le Cher (ouvert à l'automne 2021) et la ferme de Saverdun en Ariège, encore au stade de projet à ce jour (cf. supra) ;
- les actions de sensibilisation : elles intègrent toutes les actions de communication menées par la fondation pour défendre la cause animale.

Les aides aux refuges et aux personnes démunies détentrices d'animaux, qui représentent la part la plus significative des dépenses au titre des missions sociales, intègrent la rubrique des emplois « réalisés à l'étranger » retracée dans le CER, laquelle correspond aux aides financières qui sont apportées par la fondation à des associations partenaires agissant hors de France.

Les dépenses relevant de cette mission sociale d'aide aux refuges comprennent également l'intégralité des coûts figurant dans la section « études et enquêtes » de la comptabilité analytique de la fondation. Bien que singularisés comme tels, ces coûts (d'un montant de l'ordre de 518 000 € en 2023) correspondent au fonctionnement (masse salariale, charges d'intérim et charges courantes) du service « Aide aux refuges » du siège chargé d'instruire les nombreuses demandes d'aides reçues par la fondation (cf. infra – chapitre IV).

Tableau n° 6 : les missions sociales par nature

En €	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Aides aux refuges et personnes démunies</i>	6 718 450	5 515 810	6 134 281	6 124 185	6 432 613
<i>Dépenses de sauvetage</i>	1 753 052	1 820 870	1 783 121	1 814 136	1 763 647
<i>Centre d'hébergement de la Tuilerie</i>	1 236 441	1 293 772	1 616 956	2 047 104	2 282 778
<i>Fermes</i>	730 484	1 373 039	1 872 266	1 841 425	1 940 181
<i>Sensibilisation</i>	3 879 063	4 122 189	3 856 922	2 452 858	2 499 953
Total Missions sociales CER	14 317 491	14 125 680	15 263 546	14 279 708	14 919 171

Source : Cour des comptes, d'après comptes annuels et grands livres

Les charges imputées dans chacune de ces missions sociales comprennent pour l'essentiel les coûts directs qui leur sont rattachables. Y sont ajoutés des coûts indirects répartis, qui correspondent aux dépenses que la fondation intègre dans sa rubrique analytique dite « Internet ».

Ces coûts intègrent, pour plus de la moitié du total (cf. tableau ci-dessous), les honoraires versés par la fondation à la SAS Pro TV dans le cadre de la convention de prestations qui les lie. Le montant pris en compte à ce titre correspond à la masse salariale chargée des collaborateurs travaillant pour la fondation (cf. supra), assortie de la marge de 25 % appliquée par la société de production. À cette dépense, viennent s'ajouter les coûts inscrits au titre des salaires et charges sociales dus pour le collaborateur du pôle numérique employé par le siège¹⁷.

Tableau n° 7 : les coûts répartis de la section analytique « Internet »

En €	2019	2020	2021	2022	2023
Total des coûts répartis dont	1 051 858	1 061 357	1 074 147	1 144 786	1 159 119
<i>Convention de prestations Pro TV</i>	660 630	688 668	663 679	641 166	595 422
<i>Annonces, insertions, sensibilisation</i>	68 213	124 281	35 068	223 212	223 853
<i>Honoraires exploitation</i>	117 456	86 732	164 712	87 948	35 823
<i>Prestations informatiques</i>	123 612	80 316	119 810	62 107	141 096
<i>Salaires</i>	41 970	44 403	48 788	69 694	99 344
<i>Charges sociales</i>	17 056	18 399	22 090	30 074	42 687

Source : Cour des comptes, d'après balances analytiques de la fondation

¹⁷ Un salarié sur la période 2019-2023 et deux salariés de septembre 2022 à juillet et octobre 2023.

Quant aux dépenses d'annonces et d'insertions, deuxième composante-clé des coûts répartis de cette rubrique « Internet », elles correspondent pour l'essentiel aux facturations effectuées par les réseaux sociaux sur lesquels la fondation est active (Meta, TikTok, X) et par Google.

Les services de la fondation ont fait le choix de répartir les coûts de cette rubrique analytique de la manière suivante :

- 95 % imputés aux cinq missions sociales (dont 30 % pour le sauvetage des animaux, 25 % pour la sensibilisation et 20 % pour les aides aux refuges) ;
- 5 % imputés aux frais de recherche de fonds.

Le principe-même de cette enveloppe « Internet » de coûts dits indirects, de même que la règle retenue pour son imputation quasi-exclusive dans les emplois du CER liés aux missions sociales – règle appliquée de manière constante pendant toute la période sous revue – n'ont fait l'objet d'aucune délibération au sein du conseil d'administration, ni au cours des exercices examinés, ni auparavant.

Pourtant, une implication directe de l'instance de gouvernance aurait été pleinement justifiée, car l'arbitrage rendu par les services de la fondation en la matière peut être considéré comme discutable.

Sur le fond, il semble justifié que les coûts correspondant à la masse salariale des collaborateurs de Pro TV travaillant pour la fondation puissent être répartis en totalité dans les emplois liés aux missions sociales. Dans le cadre de la convention de prestations en vigueur, ils étaient en effet conduits à mettre en valeur, à travers leurs productions audiovisuelles, toutes les activités menées par la fondation (refuges, sauvetages, aides aux personnes démunies) et à soutenir le travail de sensibilisation qu'elle effectue auprès du grand public.

En revanche, compte tenu de la nature des autres charges incluses dans cette rubrique « Internet », il apparaît que la quotité de 5 % retenue jusqu'à présent par les services de la fondation pour leur imputation dans les frais de recherche de fonds ne reflète pas la réalité de manière suffisamment fidèle. Ainsi par exemple, l'examen de nombreuses factures émises par Google et les réseaux sociaux montre que les frais liés à la visibilité de la fondation sur ces supports digitaux renvoient, pour une part non négligeable, aux activités des internautes sur les occurrences liées aux appels à la générosité du public. De même, en raison du contenu du site internet de la fondation – dans lequel une place est réservée aux appels à dons et à legs -, une répartition plus équilibrée des coûts correspondants devrait être opérée entre les emplois de missions sociales et les frais de recherche de fonds.

L'instruction n'a certes pas permis de faire un état des lieux exhaustif des dépenses en cause sur l'ensemble de la période sous revue, mais il est clair que la quotité de 5 % jusqu'à ce jour appliquée pour l'affectation de la rubrique « Internet » aux frais de collecte est sous-estimée, les masses en jeu s'approchant sans doute bien davantage d'une fourchette située entre 10 et 15 %.

En toute hypothèse, l'extinction du partenariat liant la fondation à Pro TV, qui a d'ores et déjà mis un terme aux prestations effectuées par les journalistes et le monteur de la société de production – dont le coût constituait la part majoritaire de la section analytique « Internet » - doit être l'opportunité de reconsidérer l'existence même de cette enveloppe de coûts dits indirects, afin de privilégier des règles d'affectation directe des dépenses correspondantes dans les différentes rubriques d'emplois du CER.

B - Des frais de recherche de fonds minorés

Les frais de recherche de fonds inscrits dans les CER annuels sont stables sur la période et oscillent entre 2,4 M€ et 2,9 M€. Ils représentent environ 14 % du total des emplois dans le CER de 2023.

Ils sont très majoritairement (85 % du total en 2023) constitués des coûts liés à la collecte des dons, lesquels intègrent – outre la masse salariale du personnel travaillant dans le pôle compétent – à la fois la conception, l'impression et le routage des appels à dons, la gestion sous-traitée des dons (encaissement et émission des reçus fiscaux) et certains des honoraires versés aux prestataires qui accompagnent la fondation dans son travail de conception et de pilotage de la stratégie de collecte.

Quant aux coûts liés aux legs et libéralités, qui représentent 15 % du total des frais de recherche de fonds affichés, ils comprennent pour l'essentiel la masse salariale des personnels concernés du siège et le coût, significatif au cours de la période, de recours fréquent à des sociétés d'interim pour faire face aux besoins, dans un contexte marqué à la fois par une instabilité forte de l'équipe en place au niveau central et d'importantes difficultés de recrutement.

Les montants de frais de recherche de fonds affichés par la fondation dans les comptes publiés sont néanmoins inférieurs à la réalité.

Cette appréciation tient non seulement aux constats qui sont faits sur la quotité trop faible des coûts de la rubrique « Internet » affectés aux frais de collecte (cf. ci-dessus), mais aussi à la classification contestable de nombreuses dépenses dans la mission sociale de « sensibilisation » alors même que, par leur nature, elles correspondent sans ambiguïté à une démarche de recherche de fonds.

Ainsi, les services de la fondation ont jusqu'à présent considéré comme dépense de sensibilisation le coût des nombreuses insertions effectuées dans les magazines, revues spécialisées et annuaires destinés aux notaires pour procéder à des appels à legs. Les montants cumulés en jeu ont varié entre 250 000 et plus de 280 000 €..

Il est clairement établi que de telles charges relèvent des frais de recherche de fonds, dans la mesure où elles sont destinées non pas à une sensibilisation du grand public aux enjeux de défense de la cause animale auxquels la fondation tient, mais à une communication ciblée sur des publics particuliers et au service d'une finalité bien identifiée, l'appel à la générosité du public.

De même, la fondation a régulièrement mené des campagnes dites de DRTV (*Direct Response TV*), consistant à diffuser sur les chaînes de télévision de courtes vidéos qui promeuvent le concept de « Maître de cœur », conçu par la présidente pour faire vivre une « communauté » de personnes attachées aux causes défendues par la fondation et, ce faisant, soutenir le développement du prélèvement automatique pour la collecte de dons récurrents.

Les messages délivrés dans ces clips vidéo sont sans conteste centrés sur les appels à dons et chaque année, le bureau et le conseil d'administration de la fondation se sont félicités, lors de l'examen des comptes annuels, des résultats très convaincants obtenus par la diffusion de ces vidéos en termes de montée en puissance des prélèvements automatiques dans le total des dons collectés.

De fait, ces derniers ont augmenté de plus de 59 % au cours de la période contrôlée, les ressources générées ayant représenté près de 9 M€ en 2023, soit environ 54 % de l'ensemble des dons reçus (cf. infra – chapitre III). Cela constitue à l'évidence une performance et un atout exceptionnels pour la fondation, en comparaison avec ce qui est usuellement constaté au sein des organismes philanthropiques comparables.

Les charges correspondant à cette opération DRTV se sont élevées à plus de 304 000 € en 2023, cette enveloppe globale ayant été comptabilisée dans les emplois de la mission sociale « Sensibilisation » à hauteur de 297 000 €.

Compte tenu à la fois de la finalité première de cette initiative et de la nature des messages qui sont véhiculés dans les clips vidéo réalisés, il ne fait pas de doute que les charges correspondantes doivent être imputées très majoritairement, voire exclusivement, aux emplois liés aux frais de recherche de fonds.

En outre, les opérations de « *gaming* » organisées par la fondation, qui a conçu à cette fin l'appellation de « *Justiciers du cœur* » pour fédérer des internautes amateurs de jeux en ligne, constituent des événements dont la finalité principale est la collecte de dons. Les ressources collectées dans ce cadre en 2022 se sont élevées à près de 91 000 €. Les charges encourues pour la conception, l'organisation et la promotion de ces événements en ligne (coût de plus de 110 000 € en 2021) ont été jusqu'à présent imputées très majoritairement dans les emplois de la mission sociale « Sensibilisation ».

Là encore, eu égard à la finalité principale de ce type d'opérations, il va de soi que les dépenses correspondantes doivent relever pour leur totalité, ou pour le moins en majorité, des frais de recherche de fonds.

Au total, il y a tout lieu de considérer que les frais de recherche de fonds jusqu'à présent affichés dans les comptes d'emplois de la fondation sont significativement inférieurs aux montants qui devraient en toute rigueur être retenus.

Pour le seul exercice 2023, une enveloppe d'au moins 600 000 €, classée de manière injustifiée dans les emplois de la mission sociale « Sensibilisation » au titre des dépenses d'annonces et insertions sur les appels à legs, de réalisation et diffusion des clips vidéo DRTV et de diverses autres actions qui relèvent directement d'une démarche d'appel à la générosité du public, devrait être requalifiée en frais de recherche de fonds. Il en va de même pour certaines des dépenses classées dans la rubrique des coûts indirects « Internet » qui, selon les analyses développées précédemment, devraient être réparties non pas sur les emplois de missions sociales, mais sur les frais de recherche de fonds. Les montants en jeu peuvent être estimés, pour 2023, à une quotité additionnelle de l'ordre de 10 % du total des coûts enregistrés dans la rubrique « Internet », soit environ 100 000 €.

Dans le compte d'emploi des ressources de 2023, les frais de recherche de fonds ne devraient donc pas être affichés à 2,66 M€ comme ils l'ont été dans les comptes annuels de la fondation, mais à environ 3,36 M€. Réciproquement, les emplois en missions sociales devraient être réduits à due concurrence, soit de 700 000 €.

C - Des frais de fonctionnement à corriger

À ce jour, la fondation affiche dans ses comptes d'emplois annuels des frais de fonctionnement de niveau modeste (moins de 777 000 € en 2023). Ils sont certes en hausse de 26 % sur la période examinée, mais ne représentent qu'une faible part (4,2 %) du total des emplois retracés dans le CER de 2023.

Tableau n° 8 : les frais de fonctionnement enregistrés au CER

En €	2019	2020	2021	2022	2023
Total des frais de fonctionnement dont	615 722	605 299	639 486	672 136	776 399
Convention assistance Pro TV	453 600	453 600	453 600	453 600	434 607
Salaires	43 375	46 175	47 620	51 069	54 939
Charges sociales	15 508	19 406	19 686	21 262	24 202
Taxe sur les salaires	4 085	4 317	4 773	5 021	5 706
Honoraires administratifs	76 224	53 423	73 853	94 830	170 906

Source : balances analytiques de la fondation

Pour l'essentiel, ces frais de fonctionnement intègrent les honoraires annuels versés par la fondation à Pro TV pour la partie correspondant à la mise à disposition des locaux (cf. supra). Les coûts ainsi retracés couvrent à la fois le loyer, les charges locatives et les charges diverses liées à l'occupation des bureaux, refacturées par la société de production avec application d'une marge de 15 % (sauf pour le loyer *stricto sensu*).

Les frais de fonctionnement comprennent en outre des honoraires versés principalement à des avocats (pour les prestations de conseil de portée générale, sans lien avec les interventions judiciaires relatives aux sauvetages d'animaux) et au commissaire aux comptes.

Pour le reste, les faibles charges de personnel attachées à ces frais de fonctionnement correspondent à la masse salariale d'une seule collaboratrice à temps plein occupant des fonctions d'attachée de direction.

Parmi les personnels d'encadrement, les règles de répartition de leur masse salariale ont été ou sont les suivantes :

- pour l'ancien délégué, licencié en février 2022, son salaire chargé (environ 135 000 € en 2021, dernière année complète d'occupation de ses fonctions) était imputé à hauteur de 50 % en missions sociales (« Sensibilisation ») et 50 % en frais de recherche de fonds ;
- pour le directeur administratif et financier, promu délégué général à l'automne 2023, son salaire chargé (144 000 € en 2021 ; 180 000 € en 2023) a été imputé à hauteur de 33 % dans les frais de recherche de fonds et 66 % dans les emplois en missions sociales (33 % en « aides aux refuges » et 33 % en « Sauvetage »).

Pour des fonctions de direction générale – qui impliquent par nature un investissement personnel dans l'ensemble des domaines d'activités de l'organisme dirigé -, il est logique que les coûts salariaux correspondants fassent l'objet, pour l'établissement du compte d'emploi des ressources, d'une ventilation dans les emplois en missions sociales et dans les frais de recherche de fonds. En revanche, il n'est pas admissible qu'aucune quote-part de la masse salariale chargée ne fasse l'objet d'une imputation dans les frais de fonctionnement, un délégué général ayant vocation à intervenir dans la vie administrative et juridique courante de la fondation dont il est supposé diriger les services.

Pour un directeur administratif et financier de même, il est encore moins acceptable que sa masse salariale chargée ne donne lieu à aucune imputation, fût-elle partielle, dans les frais de fonctionnement du compte d'emploi. En règle générale, la Cour des comptes estime que le coût salarial d'un directeur administratif et financier doit, par la nature même des attributions exercées qui relèvent de fonctions support, être imputé dans son intégralité aux frais de fonctionnement.

Dans le cas particulier de la Fondation 30 Millions d'Amis, le directeur administratif et financier en fonctions intervenait de fait, avant même de devenir délégué général, dans une grande diversité de sujets, au point d'assumer des responsabilités de « co-délégué général ». En pareil cas de figure, une imputation d'une partie de son coût salarial à la fois dans les emplois en missions sociales et dans les frais de recherche de fonds est tout à fait admissible. Il n'en demeure pas moins que l'intéressé a également assuré le suivi de toutes les questions administratives, comptables et financières. Il était indispensable que la fondation en tienne compte dans les règles de répartition de ses coûts salariaux pour l'établissement du compte d'emploi, en imputant une partie de sa masse salariale dans les frais de fonctionnement.

Cette exigence se trouve clairement confortée à ce jour, avec la promotion du directeur administratif et financier au poste de délégué général depuis la fin de l'année 2023.

En conséquence, compte tenu des masses salariales en jeu pour l'ancien délégué général et le directeur administratif et financier, les frais de fonctionnement affichés dans les comptes d'emploi de la fondation devraient être revus à la hausse (et réciproquement, les emplois en missions sociales réduits à due concurrence) comme suit :

- délégué général : avec l'hypothèse d'une quote-part de 20 % de son coût salarial affectée aux frais de fonctionnement (venant en déduction des 50 % imputés aux missions sociales), le montant additionnel à enregistrer en frais de fonctionnement aurait été de l'ordre de 27 000 € en 2021 (dernière année pleine pour l'intéressé) ;
- directeur administratif et financier : en retenant l'hypothèse, conciliante sur le fond, d'une quote-part de 33 % affectée aux frais de fonctionnement (en déduction des 66 % imputés aux missions sociales), le surplus à enregistrer en frais de fonctionnement aurait été de 48 000 € en 2021 et de 60 000 € en 2023.

Pour l'avenir, il importe que la direction de la fondation procède sans délai à une refonte des règles de répartition des coûts salariaux du personnel du siège, en s'appuyant sur des définitions de fonctions plus clairement établies (cf. supra). Les fiches de poste de chacun - le cas échéant assorties d'un mécanisme de suivi des temps passés par types de tâches - pourront alors servir de base objective à une répartition rigoureuse des coûts.

En résumé, les observations formulées précédemment sur les choix contestables de la fondation dans la construction des rubriques d'emplois de ses CER conduisent aux corrections suivantes illustrées, par souci de simplicité de lecture, sur le seul exercice 2023 :

Tableau n° 9 : synthèse des corrections à opérer dans le CER 2023

<i>En M€</i>	Montants affichés	Corrections nécessaires	Montants redressés
<i>Missions sociales</i>	14,92	-0,76	14,16
<i>Frais de recherche de fonds</i>	2,66	+0,7	3,36
<i>Frais de fonctionnement</i>	0,77	+0,06	0,83

Source : Cour des comptes

Les grands équilibres du CER n'en sont certes pas modifiés, dans la mesure où les emplois en missions sociales représentent encore 77 % du total des emplois affichés, au lieu de 81 % dans les comptes arrêtés par la fondation. Ces requalifications de dépenses contribuent néanmoins à augmenter les frais de recherche de fonds de manière significative (+26 % environ).

Au stade de la contradiction, la fondation a fait part de son intention de se conformer aux observations de la Cour. Elle prévoit de soumettre à une prochaine délibération de son conseil d'administration les éléments suivants :

- la répartition des dépenses d'annonces et d'insertion ;
- la répartition des dépenses de recherche de fonds et de sensibilisation ;

En outre, elle indique que la refonte des règles de répartition des coûts salariaux du siège est effective depuis le 1^{er} janvier 2025.

III - Des ressources liées à la générosité du public minorées

La rubrique des « Ressources liées à la générosité du public » retracée dans les comptes annuels de la fondation intègre bien sûr les produits issus des dons manuels, ainsi que des legs et libéralités, mentionnés dans le tableau suivant.

Tableau n° 10 : les ressources inscrites dans les comptes d'emploi des ressources

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Ressources liées à la générosité du public</i>					
<i>Dons</i>	12 593 641	14 952 519	15 687 478	16 261 567	16 705 610
<i>Legs</i>	10 078 178	7 522 270	11 563 630	20 843 740	24 343 675
<i>Autres produits liés à la générosité du public</i>	120 265	111 816	145 424	143 779	121 956
<i>Total</i>	22 792 085	22 586 605	27 396 533	37 249 086	41 171 241
<i>Ressources non liées à la générosité du public</i>					
<i>Subventions et autres concours publics (Participations communes chats libres)</i>	798 869	659 577	1 198 230	972 640	940 520
<i>Autres produits</i>		188 189	201 253	334 991	2 025 535
<i>Total</i>	798 869	847 766	1 399 483	1 307 631	2 966 054
<i>Utilisation fonds dédiés antérieurs</i>			1 338 819	2 421 447	4 528 016
<i>Total des ressources</i>	23 590 954	23 434 371	30 134 835	40 978 165	48 665 311

Source : Cour des comptes, d'après comptes annuels

Quant aux « autres produits liés à la générosité du public », d'un montant modeste,, ils comprennent les recettes issues de rétrocessions effectuées à la fois par un des établissements bancaires de la fondation et par Google, les produits issus des opérations de *gaming*, ainsi que les recettes des ventes réalisées sur une boutique en ligne. Ces produits inscrits au compte de résultat ont en commun d'être des recettes taxables à l'impôt sur les sociétés.

Par ailleurs, la fondation a retenu le parti d'inscrire en « Autres produits non liés à la générosité du public » à la fois les recettes locatives issues de la détention d'un appartement parisien reçu en legs par la fondation – qui doit être conservé par elle jusqu'à extinction d'un bail dit « loi de 1948 » en cours – et les produits financiers issus du portefeuille de valeurs mobilières de placement.

Un tel enregistrement comptable ne peut en aucun cas être admis pour des ressources de cette nature. Depuis de nombreuses années, la Cour des comptes considère que les produits locatifs et financiers issus de l'exploitation d'actifs issus de la générosité du public doivent être eux-mêmes comptabilisés dans les ressources liées à la générosité du public.

Cette position de principe, clairement énoncée dans le référé adressé à cinq ministres en 2015¹⁸, s'est traduite dans les termes du nouveau règlement comptable n° 2018-06 applicable à compter de l'exercice 2020, les dispositions de son article 432-5 étant sans ambiguïté sur ce sujet.

¹⁸ Cf. référé sur le compte d'emploi des ressources des organismes faisant appel à la générosité publique, juillet 2015.

Dans le cas particulier de la Fondation 30 Millions d'Amis, ses ressources sont constituées quasi-exclusivement de produits liés à la générosité du public depuis son origine. Il en va en conséquence de même pour les réserves constituées par elle au fil des exercices. Les produits financiers issus des placements doivent donc être considérés dans leur intégralité comme des ressources issues de la générosité du public. Quant aux loyers encaissés sur l'unique appartement conservé à ce stade en patrimoine par la fondation, ils relèvent sans conteste eux aussi des ressources issues de la générosité du public, le bien en question ayant été reçu en legs.

Tableau n° 11 : les revenus du portefeuille financier et les loyers perçus

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Revenus du portefeuille</i>	268 749	179 314	192 485	348 103	1 946 653
<i>Loyers</i>	18 040	3 241	7 380	8 811	8 782
Total	286 790	182 555	199 866	356 914	1 955 435

Source : Cour des comptes, d'après balances analytiques de la fondation

Les montants en jeu (cf. ci-dessus) doivent donc être considérés comme des ressources liées à la générosité du public, et les ressources en question devront à l'avenir être classées comme telles par la fondation.

Ainsi qu'illustré par le tableau suivant, les ressources issues de la générosité du public couvrent la grande majorité des emplois en missions sociales au cours de la période examinée. Le reliquat des charges correspondantes est couvert par des produits perçus auprès de communes en application de conventions conclues pour la stérilisation et le puçage des chats libres¹⁹.

Quant aux frais de recherche de fonds et frais de fonctionnement, ils ont été couverts en totalité par ces ressources issues de la générosité du public au cours des années examinées²⁰.

Tableau n° 12 : financement des emplois par les ressources de générosité du public

<i>En M€</i>	2019		2020		2021		2022		2023	
	M€	Part GP	M€	Part GP	M€	Part GP	M€	Part GP	M€	Part GP
<i>Missions sociales</i>	13,51	94%	14,12	96%	15,26	93%	14,28	94%	14,92	93%
<i>Frais de recherche de fonds</i>	2,4	100%	2,52	100%	2,58	100%	2,89	100%	2,66	100%
<i>Frais de fonctionnement</i>	0,62	100%	0,61	100%	0,64	100%	0,67	100%	0,77	100%
<i>Report en fonds dédiés</i>			3,12	100%	5,91	100%	11,9	100%	14,68	100%
<i>Excédent GP</i>	6,26	100%	2,21	100%	4,34	100%	9,93	100%	12,77	100%
TOTAL GP	22,79		22,58		28,73		39,67		45,70	

Source : Cour des comptes, d'après CROD publiés 2020-2022 et CROD corrigé 2023 – GP : générosité du public

¹⁹ Recettes correspondant à une participation des communes à hauteur de 50 % des frais encourus.

²⁰ Le CROD 2023 publié comportait une erreur matérielle sur le montant des frais de fonctionnement couvert par la générosité du public. Un CROD rectifié a été produit lors de l'instruction.

En réponse aux observations de la Cour, la fondation a intégré les produits locatifs et financiers aux ressources liées à la générosité publique, à compter de l'exercice clos 2024.

IV - Des contributions volontaires en nature réduites, centrées sur le bénévolat des enquêteurs

Les CER et CROD publiés ont retracé la contribution apportée par les bénévoles. En 2021 et 2022 par ailleurs, la fondation a procédé à la valorisation des dons en nature, très modestes, effectués au profit du refuge de La Tuilerie (respectivement 340 € et 12 668 €) ; les services n'ont toutefois pas été en mesure d'expliquer à quels types de dons cela correspondait.

Le bénévolat dont bénéficie la fondation correspond quasi-exclusivement au concours d'enquêteurs, qui sont amenés à réaliser des investigations de terrain, sous l'autorité du service juridique du siège, à la suite de signalements pour maltraitance animale (cf. infra – chapitre IV).

En revanche, peu de bénévoles interviennent dans les refuges en activité, la direction de la fondation, ainsi que les responsables de sites, ayant constaté que les intéressés ne respectaient pas avec la rigueur nécessaire les règles de sécurité applicables.

Tableau n° 13 : la valorisation du bénévolat

	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Nombres de bénévoles</i>	243	185	285	356	493
<i>enquêteurs service juridique</i>	(192)	(178)	267	345	490
<i>centre hébergement d'urgence</i>			17	10	2
<i>ferme les Aubris</i>			1	1	1
<i>Nombres d'heures</i>			9 518	13 038	12 847
<i>enquêteurs service juridique</i>	(6 144)	(5 568)	8 784	12 204	12 804
<i>centre hébergement d'urgence</i>			682	790	10
<i>ferme les Aubris</i>			52	44	33
<i>SMIC chargé</i>			14,35	15,19	16,14
Valorisation du bénévolat (en €)	117 000	94 100	136 583	198 047	207 351

Source : Cour des comptes, d'après CER/Crod et réponses de la fondation

Le volume horaire pris en compte pour la valorisation du bénévolat comprend la préparation des enquêtes, le temps passé sur le terrain et le suivi administratif. La fondation estime qu'environ 12 heures sont nécessaires par enquête (temps de trajet inclus). Les modalités retenues par la fondation pour retracer le bénévolat dans les contributions volontaires en nature sont satisfaisantes.

Au total, compte tenu des observations qui précèdent, il importe que la fondation procède sans délai aux corrections nécessaires dans la présentation de son CER et de son CROD. Il est essentiel que cette démarche ne soit plus le seul fait des services du siège, mais qu'elle associe étroitement le conseil d'administration, qui devra arbitrer à son niveau l'ensemble des règles d'imputation des charges et des produits que la fondation entend appliquer.

V - Une communication financière qui ne respecte pas les exigences de transparence envers les donateurs

La fondation ne communique que de façon très sommaire auprès des donateurs et du grand public sur sa situation financière. Les différents supports de campagnes d'appels à la générosité du public sont centrés sur les activités et événements forts de la fondation et n'ont comporté que des brefs messages sur l'emploi des dons et dans un nombre très limité de cas.

De même, le site internet ne comporte pas de rubrique spécifique sur les comptes de la fondation, sa situation financière globale ou même des données agrégées et simplifiées à visée didactique sur les ressources de la fondation et leur emploi. Seule l'activation de la fonction « *je fais un don* » permet de visualiser, à partir d'un montant de don envisagé, quel en serait l'emploi par la fondation (entre missions sociales, frais de collecte et frais de fonctionnement), ainsi que l'avantage fiscal correspondant.

La principale donnée accessible au grand public se trouve dans le rapport d'activités annuel, dont le téléchargement est proposé dans les rubriques du site internet consacrées à la présentation générale de la fondation et de sa présidente.

Au sein même de ces rapports d'activités, les développements consacrés à la situation financière de la fondation se résument à une demi-page, située juste avant la conclusion, dans laquelle quelques chiffres sur les ressources et les emplois sont présentés de manière très synthétique.

Au titre de l'exercice 2023, les lecteurs ont eu ainsi la possibilité de connaître les ressources de la fondation, avec leur décomposition – en montants et en pourcentages – entre les ressources issues de la générosité du public (avec ventilation entre dons, legs, assurances-vie, rétrocessions bancaires et utilisation de fonds dédiés antérieurs) et les autres catégories de ressources (avec ventilation entre participations des communes à la stérilisation des chats libres, revenus financiers et autres revenus). Quant aux données communiquées sur les emplois, elles portent – elles aussi en montants et en pourcentages – sur le poids respectif des missions sociales, des frais de recherche de fonds et des frais de fonctionnement.

Quelques améliorations très ponctuelles ont été apportées à cette communication financière discrète :

- Les données insérées dans le rapport d'activités 2023 ont, pour la première fois, comporté des montants bruts, et plus seulement des pourcentages comme au cours de toutes les années précédentes ; cette avancée résulte d'une recommandation formulée à juste titre par l'Inspection générale de l'administration (IGA) au terme de sa mission de contrôle (cf. supra) ;

- Les rapports d'activités publiés à partir de 2021 ont fait figurer dans les ressources issues de la générosité du public l'utilisation de fonds dédiés antérieurs, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Il apparaît que les données communiquées sur les ressources sont exhaustives et délivrent aux donateurs une image fidèle de la réalité des moyens dont dispose la fondation, nonobstant la classification erronée jusqu'à présent retenue pour les revenus financiers, présentés à tort comme des ressources non liées à la générosité du public (cf. supra).

En revanche, le constat est tout autre pour la présentation des emplois. La fondation n'a retenu que les emplois effectifs de l'année écoulée, lesquels ne mobilisent qu'une partie des ressources de la fondation.

Ainsi par exemple, le rapport d'activités de 2023 – le premier qui ait comporté une mention des montants en jeu, et non plus seulement de simples pourcentages – informe les donateurs que la fondation a bénéficié de ressources d'un montant total de 45,67 M€, mais ne leur présente que les emplois liés aux missions sociales, aux frais de recherche de fonds et aux frais de fonctionnement de l'année, qui représentent un total de 18,35 M€. Aucune explication n'est donnée sur le sort réservé au différentiel entre ressources et emplois de l'année, alors même qu'il s'élève à plus de 27 M€.

Les ratios mis en exergue pour illustrer la décomposition des emplois (cf. tableau suivant), calculés sur la seule base des emplois effectifs de l'année, sont de nature à induire en erreur le lecteur, dans la mesure où ils éludent toute explication sur le sous-emploi des ressources collectées.

Tableau n° 14 : les ratios d'emplois affichés par la fondation

	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Missions sociales</i>	82,31 %	81,87 %	82,57 %	80 %	81,29 %
<i>Frais de recherche de fonds</i>	13,99 %	14,62 %	13,97 %	16,24 %	14,48 %
<i>Frais de fonctionnement</i>	3,54 %	3,51 %	3,46 %	3,76 %	4,23 %

Source : Fondation

En l'espèce, compte tenu à la fois de la vive dynamique constatée dans les ressources collectées – tout particulièrement les produits issus de legs et libéralités – et de la relative stabilité des emplois consacrés aux missions sociales, aux frais de collecte et aux frais de fonctionnement, la fondation a subi une nette dégradation du taux d'emploi de ses ressources collectées et, réciproquement, une augmentation significative des reports et des mises en réserve.

Le tableau suivant permet d'illustrer cette évolution récente²¹ et d'établir des ratios reflétant avec objectivité et transparence l'emploi de l'ensemble des ressources collectées :

²¹ Hors prise en compte de l'exercice 2019, régi par le précédent règlement comptable.

Tableau n° 15 : les ratios d'emplois effectifs

	2020	2021	2022	2023
<i>Missions sociales</i>	62,50 %	53,11 %	35,99 %	32,67 %
<i>Frais de recherche de fonds</i>	11,15 %	8,98 %	7,31 %	5,82 %
<i>Frais de fonctionnement</i>	2,65 %	2,19 %	1,69 %	1,71 %
<i>Sous-total des emplois effectifs de l'année</i>	76,3 %	64,3 %	45 %	40 %
<i>Reports en fonds dédiés</i>	13,81 %	20,54 %	29,97 %	32,14 %
<i>Excédent de ressources GP mis en réserve</i>	9,78 %	15,11 %	25,03 %	27,74 %
<i>Sous-total des ressources inemployées</i>	23,7 %	35,7 %	55 %	60 %

Source : Cour des comptes, à partir des CER ; les pourcentages des sous-totaux sont arrondis

Il ressort clairement de cette analyse que :

- Le ratio des emplois en missions sociales s'établit non pas à environ 80 % tout au long de la période comme l'affirme la fondation dans sa communication financière, mais bien en-deçà ; situé à plus de 62 % au début des années examinées, il s'est par la suite significativement réduit, pour atteindre un niveau très faible de moins de 33 % en 2023 ;
- Les emplois effectifs de l'année représentaient un poids dominant en 2020 (plus de 76 %), mais sont devenus minoritaires à partir de 2022 ;
- Réciproquement, les ressources inemployées ont fortement augmenté, pour atteindre un poids considérable de 60 % du total des ressources collectées par la fondation en 2023.

Un tel état des lieux – reflet logique de la comptabilité générale de la fondation, qui révèle l'importance des réserves accumulées au cours des dernières années (cf. supra – chapitre I) – souligne avec acuité l'impératif d'un développement des activités à court terme, afin de mieux valoriser les ressources désormais abondantes dont bénéficie la fondation. Un comportement de thésaurisation ne peut en effet en aucun cas être durablement admis au sein d'un organisme philanthropique, l'avantage fiscal substantiel attaché aux ressources collectées auprès du public devant impérativement trouver sa contrepartie dans une mobilisation active au service des causes d'intérêt général prévues dans ses statuts.

En toute hypothèse, il importe que la fondation corrige sans délai sa pratique de communication financière, en prenant en compte l'exhaustivité de ses ressources et de ses emplois dans le calcul des ratios qu'elle présente aux donateurs et au grand public, afin de leur délivrer une information fidèle à la réalité.

En réponse aux observations de la Cour, la fondation a amélioré l'information apportée aux donateurs dans son rapport d'activité 2024 et dans sa communication financière.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Les états financiers publiés par la fondation conformément au nouveau règlement comptable n°2018-06 sont bâtis selon des règles qui n'ont jamais fait l'objet de débats, ni d'arbitrages au niveau du conseil d'administration. Ce manquement est d'autant plus regrettable que plusieurs partis pris retenus par la direction de la fondation sont, pour certains, discutables, et pour d'autres, contraires aux prescriptions posées par la réglementation en vigueur.

Relève de ce dernier cas de figure la décision prise par les services de la fondation d'inscrire dans la rubrique des « Autres produits non liés à la générosité du public » à la fois les recettes locatives qu'elle tire d'un appartement reçu en legs et pour l'instant conservé en patrimoine et, surtout, les produits financiers générés par ses valeurs mobilières de placement, lesquelles constituent des actifs financiers tous issus de la générosité du public. De tels produits doivent, sans ambiguïté, être considérés comme des ressources issues de la générosité du public, principe clairement fixé par le nouveau règlement comptable applicable depuis 2020.

Par ailleurs, certains traitements comptables sont fondés sur des choix discutables. Tel est le cas pour des dépenses imputées en missions sociales au titre des actions de sensibilisation, alors que leur nature même dicte au contraire de les classer en frais de recherche de fonds. Tel est aussi le cas pour les dépenses dites « Internet », considérées dans leur ensemble comme des coûts à répartir et qui sont réaffectées dans leur grande majorité aux emplois en missions sociales ; une partie de ces dépenses devrait pourtant être affectée directement en frais de recherche de fonds. Enfin, les clés de répartition des coûts salariaux de certains personnels de direction sont, elles aussi, à réformer, une partie des charges correspondantes devant en toute logique être affectée aux frais de fonctionnement.

Pour sa part, la communication financière effectuée par la fondation, qui a été relativement discrète jusqu'à présent, est d'un contenu très critiquable, dans la mesure où elle passe sous silence le niveau désormais très élevé des ressources inemployées et, réciproquement, le poids devenu faible des emplois en missions sociales.

Les données rendues publiques dans les rapports d'activités annuels sur les ressources collectées et leur utilisation mettent en effet en avant des ratios d'emploi qui ne sont pas calculés à partir de l'ensemble des ressources. Cette approche erronée lui permet ainsi d'afficher un ratio d'emplois en missions sociales qui est de l'ordre de 80 % tout au long de la période, alors qu'il se situe en réalité à moins de 33 % en 2023, 60 % des ressources collectées n'ayant pas été consommées, mais reportées ou mises en réserve.

Il est essentiel que la fondation corrige sans délai cette méthode de présentation, qui ne donne pas aux donateurs une image fidèle à la réalité.

La Cour formule à la Fondation 30 Millions d'Amis les recommandations suivantes :

- 5. soumettre au conseil d'administration l'approbation de l'ensemble des choix retenus en matière de présentation du CER et procéder aux corrections nécessaires (premier semestre 2026);*
- 6. modifier la communication financière de la fondation, afin de rendre compte fidèlement de la réalité des ressources et des emplois (premier semestre 2026).*

Chapitre III

Une collecte dynamique, portée par les prélèvements automatiques et les legs

Dans le sillage de la célèbre émission de télévision et du travail de communication accompli de longue date par la fondation, les ressources issues de la générosité du public ont connu une croissance remarquable. La dynamique constatée résulte à la fois du succès objectif de la stratégie mise en œuvre par la fondation pour développer les dons récurrents par prélèvement automatique, et de la nette montée en puissance des recettes de legs et libéralités, fruit d'une notoriété ancrée depuis plusieurs décennies.

I - L'atout majeur des prélèvements automatiques dans la collecte des dons

La fondation n'a pas respecté les obligations de déclaration préalables à la collecte de dons. Elle a mis en place une approche de collecte « multi-canal ». Ses résultats de collecte dynamiques ont été soutenus par les prélèvements automatiques.

A - Un manquement aux obligations de déclaration préalable de campagnes jusqu'en 2024

La loi du 7 août 1999 impose aux organismes qui font appel à la générosité du public dans le cadre de campagnes nationales d'en faire la déclaration préalable auprès de la préfecture du département de leur siège social.

La fondation n'a pas été en mesure d'apporter la démonstration de la correcte observation de ses obligations en la matière ; aucune déclaration préalable de campagnes annuelles, ni aucun récépissé de dépôt produit par la préfecture de Paris n'ont été fournis au titre des exercices 2019 à 2023. Pour l'année 2024, l'ancien directeur administratif et financier devenu délégué général a confirmé qu'aucune démarche n'a été effectuée par ses soins en ce sens. L'absence d'une telle déclaration expose la fondation à des amendes²².

²² Article 1^{er} du décret n°92-1011 du 17 septembre 1992 relatif au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique.

Ce n'est qu'en 2025, consécutivement aux observations formulées lors de l'instruction de la Cour, que la fondation a remédié à ce manquement en procédant à des déclarations pour l'ensemble de ses campagnes (soit 14 déclarations différentes), la préfecture de Paris en ayant accusé réception le 20 janvier 2025.

B - Une approche « multi-canal » pour les appels à dons et legs

Les campagnes d'appels à dons sont organisées par la fondation tout au long de l'année. Plusieurs temps forts interviennent respectivement en janvier avec la carte de vœu personnalisée aux donateurs, en avril pour la mobilisation autour de l'impôt sur la fortune immobilière²³, en juin pour accompagner la campagne de lutte contre les abandons d'animaux, en octobre pour promouvoir le combat de la fondation contre la maltraitance, et enfin en décembre pour mettre à l'honneur les donateurs fidèles baptisés « maîtres de cœur »²⁴. Les messages diffusés en mars et novembre ciblent en particulier la transformation du don en prélèvement automatique (cf. infra). Tout donateur a la possibilité de choisir l'envoi des documents de campagne par courrier ou par e-mailing. Quand il ne choisit pas, il reçoit les deux.

Les actions mises en œuvre présentent une grande stabilité pendant la période contrôlée, à la fois dans leurs objectifs et dans leurs modalités d'exécution. A l'instar des autres organisations philanthropiques, la fondation réserve un traitement spécifique aux grands donateurs²⁵, qui sont au nombre de 2 000 environ. Ils sont certes destinataires des messages d'appels classiques, mais sont remerciés par communication électronique personnalisée lors de l'envoi de la carte de vœu et reçoivent le rapport d'activités de la fondation sans appel à dons.

A ces campagnes s'ajoutent les deux messages de prospection de juin et novembre (230 000 messages envoyés à chaque vague, pour un taux de retour estimé à 4 % en 2024) et le message sous forme d'autocollants personnalisés de juin (30 000 exemplaires pour un taux de retour estimé à 1 % en 2024). A l'appui de son travail de prospection, la fondation recourt à des échanges des fichiers de donateurs, notamment avec d'autres associations intervenant dans le domaine de la protection animale. Elle ne réalise aucun démarchage de rue, ni par téléphone.

Des messages de réactivation sont par ailleurs envoyés au mois de mai aux particuliers qui ont fait un don ponctuel et ne l'ont pas renouvelé (messages de relance à n+1 et à n+2). Enfin, la fondation envoie à tous ses donateurs, en mars et en août, une revue intitulée « Entre amis ».

Quant aux opérations d'appels à legs et libéralités, elles ont essentiellement consisté jusqu'à présent en des insertions dans la presse généraliste (2/3) et spécialisée (1/3) avec une cible « grand public ». Depuis 2024, la fondation a élargi ses leviers d'action, en organisant pour la première fois une campagne *Direct response* TV (cf. supra) et des spots radio consacrés aux appels à legs et libéralités, des annonces ayant en outre été déclinées dans la presse pour un public de « prescripteurs ».

²³ Campagne réalisée par e-mailing.

²⁴ Dès qu'un donateur fait un don mensuel, il est appelé « Maître de cœur » et reçoit régulièrement des informations et appels à dons par courrier. Cette offre a été lancée en 2012.

²⁵ Est considéré comme grand donateur une personne dont le dernier don est supérieur à 500 € et inférieur à 2 000 € et très grand donateur une personne dont le dernier don est supérieur ou égal à 2 000 €.

Le site internet de la fondation comporte par ailleurs un bouton « *Faites un don* » qui renvoie aux dons ponctuels, mensuels ou dons au titre de l'impôt sur la fortune immobilière en proposant des montants prédéterminés ou libres.

La planification des campagnes est réalisée sur les conseils d'une société spécialisée dans le marketing associatif qui, plus largement, assiste la fondation dans la conception de sa stratégie de collecte²⁶. La réflexion en la matière se nourrit en particulier des résultats d'un questionnaire (dont le taux de retour est jugé satisfaisant), envoyé chaque année au mois d'octobre aux donateurs, afin de déterminer les causes sur lesquelles ils souhaitent que la fondation se positionne.

Pour ces prestations, comme pour celles relatives au traitement des dons (cf. infra), la fondation est demeurée en relation avec la même entreprise, sans aucune recherche de solution alternative, ni mise en concurrence, et ce en dépit des montants pourtant très substantiels des honoraires en jeu.

Une telle approche n'est pas acceptable, une fondation reconnue d'utilité publique et financée par des donateurs se devant de préserver au mieux ses intérêts financiers en recherchant en permanence le meilleur rapport entre la qualité des prestations rendues et le bon emploi de ses ressources.

Le conseil d'administration est pour sa part invité à approuver le budget consacré aux opérations de collecte, mais ne reçoit pas d'informations précises sur les initiatives nouvelles, le coût global de la collecte et les résultats de cette dernière, sauf à travers les comptes annuels soumis à son approbation.

C - Une collecte largement externalisée et portée par la dynamique soutenue des prélèvements automatiques

Le service des « relations donateurs » du siège de la fondation est composé d'une seule collaboratrice présente depuis 2009. Pour la gestion opérationnelle de la collecte, elle s'appuie de longue date sur un prestataire²⁷, bien référencé dans le secteur philanthropique, qui assure l'ensemble de la chaîne de traitement des dons (réception, tri et numérisation du courrier, traitement, saisie, préparation de la remise en banque) et se charge de l'envoi des reçus fiscaux, lesquels sont affectés d'un numéro qui est généré automatiquement par voie informatique après saisie et traitement du don. Ce prestataire se charge également de l'interface du site internet de la fondation pour les paiements par cartes bancaires et PayPal.

Chaque campagne d'appel est affectée d'un code spécifique dans la base de données développée par le sous-traitant, ce qui permet une correcte traçabilité des dons reçus. Un manuel des procédures définit par ailleurs de manière claire la répartition des opérations à effectuer entre le siège de la fondation et le prestataire. Enfin, ce dernier adresse chaque semaine à la

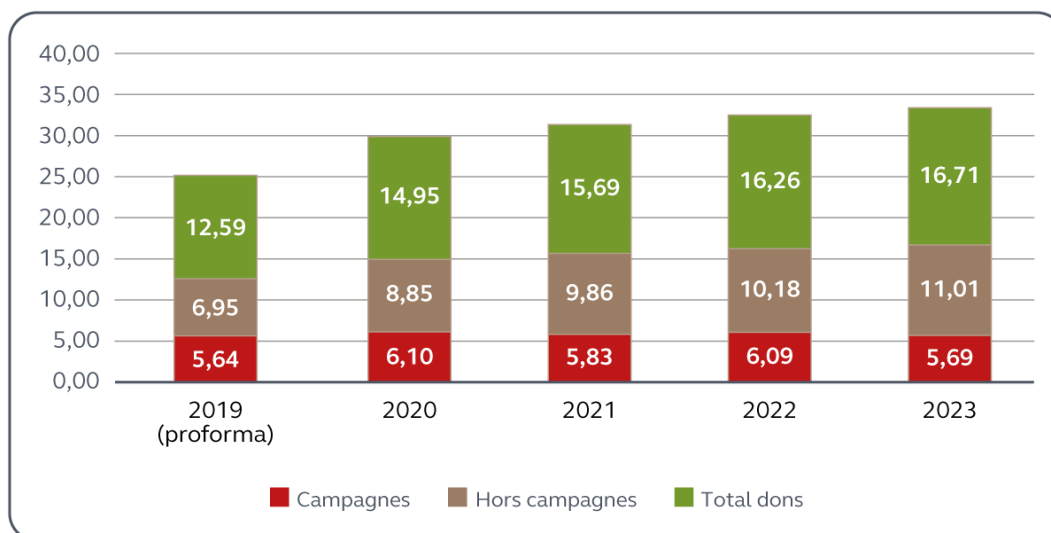
²⁶ Ce prestataire a perçu des honoraires annuels d'un montant variant entre 810 000 € et 1,23 M€ au cours de la période contrôlée.

²⁷ Les honoraires versés à ce dernier se sont élevés à près de 330 000 € en 2023, contre 275 000 € en 2019, soit une hausse de l'ordre de 20 % sur la période.

fondation un rapport d'extraction des reçus fiscaux émis pour les dons ponctuels ; pour les prélèvements automatiques, ce rapport est annuel.

En progression notable de près de 33 % sur la période (cf. tableau ci-dessous), la collecte des dons doit son dynamisme à la hausse des recettes dites « hors campagnes ».

Graphique n° 2 : évolution des ressources issues de la collecte de dons



Source : états financiers de la fondation

La part des prélèvements automatiques – qui constituent l'essentiel des recettes « hors campagnes » – est passée de 45 % à près de 54 % du total des recettes de dons (cf. tableau ci-dessous). Le succès indéniable des initiatives prises par la fondation pour développer ce mode de collecte – au premier rang desquelles figure la création du label « Maître de cœur » destiné à mettre à l'honneur les donateurs fidèles – constitue à l'évidence un atout majeur pour elle.

Tableau n° 16 : évolution des modes de collecte

En €	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution 2019/2023
Cartes bancaires	998 601	1 395 647	1 261 652	1 276 435	1 327 723	33 %
Chèques	5 300 571	6 153 088	5 815 075	5 943 568	5 574 593	5,2 %
Prélèvements automatiques	5 639 008	6 624 530	7 596 151	8 279 025	8 987 761	59,4 %
Virements	213 935	304 434	374 457	189 488	371 845	73,8 %
Espèces	11 316	9 233	8 251	7 853	9 926	-12,3 %
PayPal	369 280	469 090	620 400	511 145	422 164	14,3%
Dons en nature			430,00	1 402,19		
Total	12 532 711	14 956 023	15 676 417	16 208 917	16 694 014	33,2 %

Source : Fondation et calculs Cour

D - Les initiatives et réflexions en cours pour l'amélioration de la collecte de dons

Le nombre de donateurs²⁸ a progressé de façon modeste sur la période examinée, un tassement étant même intervenu après le pic constaté en 2020 et 2021 lors de la crise sanitaire. Cette tendance à la baisse s'est confirmée en 2024, avec 128 302 donateurs.

A contrario, le nombre de dons progresse de 36,8 % sur cinq ans et continue à augmenter en 2024 (811 560 dons enregistrés). Quant au don moyen par donateur, il a progressé de 23 % pour s'établir à près de 130 € en 2023.

Tableau n° 17 : évolution du nombre de donateurs et de dons

	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution 2019/2023
<i>Nombre de donateurs</i>	120 123	133 388	135 603	129 923	129 486	7,8 %
<i>Nombre de dons</i>	568 365	660 378	711 093	741 889	777 411	36,8 %
<i>Dons manuels (€)</i>	12 593 641	14 952 519	15 687 478	16 261 567	16 705 610	32,7 %
<i>Don moyen/ donateur (€)</i>	104,84	112,10	115,69	125,16	129,01	23,1 %

Source : comptes de la fondation, réponses et calculs Cour

La fondation a mené une étude approfondie sur sa base de donateurs qui a mis en évidence plusieurs points de fragilité. Alors que les collectes 2022 et 2023 ont progressé moins vite que l'inflation, il est constaté que :

- les prospections classiques affichent des résultats faibles depuis 2019 ;
- la collecte numérique s'érode depuis plusieurs années, la fondation accusant un retard sur ces canaux par rapport au reste du secteur ;
- les donateurs digitaux sont mal consolidés et mal fidélisés ;
- les efforts faits à destination des donateurs classés dans les catégories « grand donateur » et « intermédiaires » ne sont pas suffisants ;
- et qu'enfin, des marges de progression existent encore pour convertir les donateurs « classiques » au prélèvement automatique.

Plusieurs initiatives ont été prises, ou sont envisagées, pour essayer de remédier aux faiblesses ainsi mises au jour.

En premier lieu, la fondation a décidé de diversifier ses modalités de prospection, en menant certaines actions comme des événements propres à marquer les esprits. Tel est l'objectif de la pétition qui a été lancée en 2024 sur internet pour promouvoir l'instauration d'un « permis

²⁸ Pour la fondation, un donateur est considéré comme actif quand il renouvelle un don dans un intervalle de 24 mois. Au-delà de 36 mois sans don, une relance est réalisée. Si le donateur ne répond pas à la sollicitation, son nom est retiré du fichier des donateurs.

de détention » d'un animal de compagnie. Cette opération a permis à la fondation de répertorier de nombreux donateurs potentiels « qualifiés », puisque 64 000 personnes ayant réagi à la pétition ont par ailleurs accepté de donner leur adresse électronique et 42 000 leur adresse postale.

En deuxième lieu, la fondation est confrontée au défi d'un développement de sa collecte par les canaux numériques, afin de rattraper le retard qu'elle accuse par rapport à des structures philanthropiques comparables. Elle a commencé à le faire en organisant des collectes à travers des nouveaux événements de jeu (*gaming*)(cf. supra – Chapitre II) et la création du label « Justiciers du cœur » ; les montants perçus ont certes été modestes, mais ce type d'initiatives permet à la fondation de creuser un sillon auprès d'une population-cible beaucoup plus jeune.

Enfin, la fidélisation reste un enjeu majeur dans un contexte de forte concurrence entre les organismes philanthropiques. Le capital acquis par la fondation avec le poids déjà important des prélèvements automatiques dans le total de sa collecte peut être davantage conforté en enrichissant la relation à la fois avec les donateurs digitaux et les contributeurs à forte valeur ajoutée, dont l'importance est centrale pour compenser l'érosion tendancielle du nombre de donateurs.

II - L'importance devenue déterminante des recettes issues des legs et libéralités

Le montant des legs, donations et assurances vie inscrit au compte d'emploi des ressources de la fondation a plus que doublé au cours de la période (cf. tableau ci-dessous). Leur poids dans le total des produits d'exploitation est devenu désormais prépondérant (55 % en 2023).

La part respective des produits de legs et d'assurances-vie était équilibrée en 2019. En 2023, les produits issus des legs atteignent près de 74 % du total, alors que la part relative des assurances-vie a diminué de moitié.

Tableau n° 18 : évolution du produit des legs et libéralités

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution 2019/2023
<i>Montants au CER</i>	10 078 178	7 525 386	11 563 630	20 843 741	24 343 675	141,5 %
<i>dont legs et donations</i>	5 053 025	4 459 578	8 023 522	13 586 787	17 966 884	255,6 %
<i>dont produits des assurances-vie</i>	5 025 153	3 065 808	3 540 108	7 256 954	6 376 791	26,9 %
<i>% legs, donations et assurances-vie/ produits d'exploitation</i>	38,0 %	33,3 %	39,1 %	52,7 %	55,0 %	+ 17 points

Source : états financiers de la fondation – CER : compte d'emploi des ressources

A - Une gestion désormais rigoureuse des dossiers, après une forte instabilité des équipes du siège

1 - Un service récemment stabilisé, dont les moyens sont à renforcer

Avant 2023, le service des libéralités au siège de la fondation a subi de fortes perturbations. Le responsable de ce service, clerc de notaire de formation, était assisté d'un binôme de secrétaires administratifs, le plus souvent constitué d'intérimaires en rotation fréquente, ce qui n'était pas de nature à favoriser un suivi de qualité dans le déroulement des dossiers. Le fonctionnement de ce pôle n'était au surplus encadré par aucune procédure écrite, pas plus qu'il ne faisait l'objet du moindre contrôle de la part de la direction.

Depuis le recrutement de deux nouveaux collaborateurs en 2023, eux aussi clercs de notaire et qui agissent sans la supervision d'un responsable de pôle, un important travail a été conduit pour passer en revue l'ensemble des dossiers du service, corriger les éventuelles erreurs commises dans le suivi de certains d'entre eux, et accélérer le traitement de ceux qui étaient restés en souffrance.

Cette nouvelle équipe a en outre élaboré un guide de procédure « legs et successions », finalisé en mars 2024. Ce dernier, complet et de qualité satisfaisante, encadre bien sûr toutes les démarches liées à la chaîne de traitement des dossiers (ils sont gérés au siège dans leur intégralité, sauf dans les cas de contentieux²⁹ où la fondation fait appel à un notaire), mais aussi les règles de constitution d'un dossier dit d'intention, ouvert lorsqu'une personne contacte la fondation afin de lui faire connaître son intention de tester en sa faveur.

Un nouveau logiciel *ad hoc*, plus performant que le précédent, a été déployé en 2024. Il permet notamment de gérer avec facilité les notifications aux notaires chargés des successions, d'assurer un suivi en temps réel des dossiers de legs en cours et des encaissements intervenus. En revanche, il apparaît que le pôle legs et libéralités du siège n'a pas connaissance des ventes des biens mobiliers³⁰ de faible valeur, stockés à la ferme des Aubris. En outre, cet outil n'est pas interfacé avec la comptabilité de la fondation, ce qui nécessite des opérations manuelles de report des données.

Les dossiers échantillonnés lors de l'instruction de la Cour n'ont pas révélé de manquements majeurs, les pièces essentielles étant consignées et le suivi des frais relatifs à chaque affaire, correctement assuré.

Grâce au nouveau binôme mis en place et aux efforts déployés pour structurer les méthodes et outils employés, le nombre de dossiers clôturés s'est élevé à une centaine en 2023 et près de 140 en 2024.

²⁹ À ce jour, 19 dossiers sont en contentieux, pour un montant total de 2,45 M€ (le plus ancien de ces dossiers a été accepté par le conseil d'administration en 2009).

³⁰ Pour les biens mobiliers de plus grande valeur tels que bijoux, vêtements de luxe, pièces de monnaie, lingots, les ventes étant réalisées par des professionnels, le service est averti des prix de cession.

Le stock des dossiers de legs acceptés en conseil d'administration et non encore soldés demeure toutefois élevé (près de 300 dossiers³¹, représentant un actif net total de l'ordre de 48 M€ destiné à la fondation) et la dynamique des legs et libéralités ne se dément pas³².

C'est pourquoi les projets de restructuration et de renforcement des services du siège qui sont actuellement en cours de mise en œuvre (cf. supra – Chapitre I) prévoient, entre autres dispositions, de consolider le pôle chargé des libéralités en recrutant au moins un troisième collaborateur confirmé, dont l'arrivée est prévue en octobre 2025.

2 - Une procédure d'acceptation des legs à revoir

Le nombre de dossiers de legs présentés au conseil d'administration a presque doublé sur la période examinée (cf. tableau ci-dessous), l'année 2024 ayant marqué un record avec 122 dossiers présentés.

Un legs n'est porté à la connaissance du conseil d'administration que lorsque le dossier est considéré comme complet (informations sur le légataire et ses héritiers, autres bénéficiaires, connaissance aussi précise que possible de l'état de l'actif et du passif, inventaire du mobilier). Rares ont en conséquence été les dossiers qui ont fait l'objet de plus d'un passage devant l'instance délibérante.

Entre 2019 et 2024, les refus de legs ont été peu nombreux (22 au total), pour des motifs tenant essentiellement à un état des forces et charges présenté comme déficitaire ou à une quote-part trop modeste revenant à la fondation.

³¹ Dont plus de 60 dossiers ouverts avant 2019 ; les retards subis sur les dossiers les plus anciens tiennent la plupart du temps à l'inertie de notaires ou à des configurations complexes (recherches généalogiques ; droits intellectuels, etc.).

³² A la date de rédaction du présent rapport, près de 80 nouveaux dossiers ouverts par le service des legs n'avaient pas encore été présentés au conseil d'administration pour acceptation.

Tableau n° 19 : dossiers de legs examinés au conseil d'administration

	2019	2020	2021	2022	2023	2024 ³³	Évolution 2019/2024
<i>Nombre de dossiers legs acceptés au CA</i>	64	49	69	100	85	117	82,8 %
<i>dont legs particuliers</i>	26	15	17	31	39	54	107,7 %
<i>Nombre de décisions de refus</i>	2	2	1	4	4	5	
<i>Montant actif net total (€)</i>	7 278 542	3 647 485	7 233 882	12 459 280	15 581 966	12 445 568	71,0 %
<i>dont Immobilier</i>	2 159 128	1 915 274	4 849 457	9 349 482	15 410 389	6 484 967	200,4 %
<i>Mobilier</i>	7 621 036	1 999 312	3 408 013	5 182 401	6 076 828	7 763 382	1,9 %
<i>Passif</i>	2 501 622	267 101	1 023 588	2 072 604	5 905 252	1 802 782	-27,9 %

Source : Fondation

Le temps réservé à l'examen des dossiers individuels de legs, lors de séances du conseil d'administration qui sont tenues à un rythme soutenu, conduit *de facto* à emboliser les ordres du jour de cette instance, au détriment d'autres thèmes de débat qui revêtent un caractère au moins aussi essentiel.

Il importe en conséquence que la fondation mette en œuvre la délégation permanente au profit du bureau, prévue par les statuts et confirmée dans son principe par une délibération du conseil d'administration en 2022, en définissant des règles d'attribution qui peuvent tenir au niveau de complexité des dossiers et/ou au montant de l'actif net en jeu.

De la sorte, seraient réservés à l'approbation du conseil d'administration les seuls dossiers de legs qui dépassent un seuil (dont la définition appartient à la fondation) d'actif net, ou qui présentent un véritable enjeu d'arbitrage, que ce soit en raison d'éventuelles charges attachées aux legs en question ou de caractéristiques technico-financières qui nécessitent un examen contradictoire approfondi (cf. supra – Chapitre I).

Au surplus, il apparaît que l'instance délibérante ne dispose d'aucune information spécifique ni sur les produits d'assurance-vie encaissés par la fondation (cf. tableau suivant), ni sur le bilan d'exécution des dossiers de legs clôturés, les seuls éléments mis à sa disposition en la matière étant les comptes annuels.

³³ L'exercice 2024 est en dehors de la période contrôlée. Les données sont transmises par la fondation.

Tableau n° 20 : les recettes d'assurances-vie encaissées

	2019	2020	2021	2022	2023	2024 ³⁴
<i>Nombre de dossiers clôturés</i>	107	75	107	93	120	147
<i>Montant moyen par dossier (€)</i>	44 429	40 709	32 939	78 313	53 284	37 303

Source : réponses de la fondation

Il est important que la fondation prenne les dispositions nécessaires pour apporter au conseil d'administration une information annuelle sur les legs et libéralités ayant fait l'objet d'une clôture définitive.

En outre, il ressort des procès-verbaux que les résolutions par lesquelles le conseil d'administration, au terme de l'examen des dossiers de legs soumis à son approbation, donne pouvoir au délégué général pour délivrer les legs acceptés et débloquent les capitaux d'assurance-vie ne définissent pas toujours avec la rigueur nécessaire à la fois l'étendue des pouvoirs accordés (le déblocage des capitaux d'assurance-vie a plusieurs fois été omis) et la durée précise de la délégation octroyée.

En réponse aux observations de la Cour, la fondation a indiqué avoir modifié les conditions de la délégation octroyée au délégué général afin de sécuriser les opérations liées aux démarches de délivrance des legs. En outre, une délégation de pouvoir au bureau a été adoptée afin de ne plus emboliser les conseils d'administration avec les actes liés à la gestion des legs.

B - Une réalisation des biens satisfaisante

La fondation a pour doctrine de ne conserver aucun immeuble dans son patrimoine. Les biens immobiliers provenant de legs sont destinés à la vente dans les meilleurs délais, les seules exceptions ayant été à la fois la ferme de Saverdun reçue en legs avec charge (pour y installer un refuge – cf. chapitre I) et un appartement parisien auquel est attaché un bail dit « loi de 1948 » encore en vigueur.

Le guide de procédure élaboré récemment précise que le prix de vente net vendeur ne doit pas être inférieur à la valeur indiquée au conseil d'administration, sauf cas particulier dument justifié. Les dossiers examinés lors de l'instruction comportent plusieurs évaluations d'agences immobilières ou de notaires pour chaque bien à céder, ce qui est conforme aux bonnes pratiques.

Il ressort des données relatives aux ventes effectuées en 2023 et 2024 que les recettes totales encaissées ont été supérieures de 1,43 M€ au cumul des estimations présentées au conseil d'administration. Pour plusieurs millésimes de dossiers de legs néanmoins, des écarts défavorables ont été constatés entre les évaluations retenues par l'instance délibérante et les prix de vente effectifs.

³⁴ L'exercice 2024 est en dehors de la période contrôlée. Les données sont transmises par la fondation.

La fondation attribue de tels écarts à des cas de figure complexes à gérer, tels que les ventes de biens en indivision, occupés par des locataires ou usufruitiers, ou faisant l'objet de contentieux.

Pour les biens mobiliers, le guide de procédure en vigueur précise que tout dossier soumis à l'approbation du conseil d'administration doit comporter un inventaire. Tel n'est pas le cas néanmoins dans la majorité des dossiers présentés à l'instance délibérante.

Les modalités suivies pour le traitement des biens mobiliers qui ne font pas l'objet d'une vente sur le lieu de la succession ou en enchères publiques par l'entremise d'un commissaire-priseur sont décrites ci-après (cf. Chapitre IV – développements sur la ferme des Aubris, qui assure une fonction de garde-meubles de la fondation et effectue environ 10 à 15 % des ventes des biens mobiliers reçus en legs).

III - Une rentabilité des opérations de collecte surévaluée

Les frais de collecte et de gestion des dons affichés par la fondation sont globalement stables sur la période examinée. Compte tenu par ailleurs de la croissance des dons collectés, la rentabilité de la collecte s'est mécaniquement améliorée, passant de moins de 6 € de recette par euro dépensé en début de période à 7,4 € en 2023.

Tableau n° 21 : le coût et la rentabilité de la collecte/gestion des dons

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Total dépenses collecte dons</i>	2 173 622	2 165 220	2 213 159	2 542 410	2 266 349
<i>Dons collectés</i>	12 593 641	14 952 519	15 687 478	16 261 567	16 705 610
<i>Recette/1 € dépensé</i>	5,8	6,9	7,1	6,4	7,4

Source : comptes de la fondation et calculs Cour

Quant aux frais de recherche et de gestion des legs enregistrés dans la comptabilité analytique de la fondation, ils s'élèvent à des montants modestes. Ils sont constitués majoritairement des charges directes encourues sur chaque dossier en cours (taxes foncières, charges de copropriété, frais de déplacement du service, etc.) et de la masse salariale du service legs du siège (titulaires et intérimaires).

Tableau n° 22 : le coût et la rentabilité de la collecte/gestion des legs et libéralités

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Honoraires et frais</i>	67 808	229 490	226 726	252 047	241 117
<i>Personnel extérieur</i>	49 927	6 172			
<i>Salaires, taxes et charges</i>	106 791	119 556	126 734	90 170	129 922
<i>Amortissements</i>	3 203	2 713			
<i>Assurance, frais généraux</i>			16 092	12 092	20 976
Total des coûts	227 729	357 931	369 552	354 309	392 015
Produits de legs et libéralités inscrits au CER	10 078 178	7 525 386	11 563 630	20 843 741	24 343 675
Recette/1 € dépensé	44,2	21	31,3	58,8	62,1

Source : comptes de la fondation et calculs Cour

Là aussi, la croissance soutenue des recettes inscrites dans le compte d'emploi des ressources (CER) au titre des legs et libéralités – en raison à la fois de la dynamique propre de la collecte et des changements comptables intervenus depuis la mise en œuvre du règlement n° 2018-06 en 2020 – permet à la fondation d'afficher une rentabilité élevée des modestes dépenses consacrées à la recherche et à la gestion de legs et assurance-vie, avec plus de 62 € de produits enregistrés pour 1 € dépensé en 2023.

Les données ainsi affichées, pour la rentabilité de la collecte et de la gestion des dons comme des legs, doivent néanmoins faire l'objet d'un retraitement, dans la mesure où la fondation a jusqu'à présent enregistré dans les emplois de sa mission sociale « Sensibilisation » ou dans sa rubrique analytique « Internet » (dont les coûts sont ensuite répartis) des dépenses qui, par leur nature, devraient relever d'une imputation dans les frais de recherche de fonds (cf. supra – Chapitre II).

Ainsi, alors que les frais de recherche de fonds inscrits dans le CER de 2023 s'élèvent à 2,66 M€ et permettent à la fondation de revendiquer une rentabilité de 15,4 € collectés pour 1€ dépensé, les corrections qui doivent être apportées au calcul des frais de collecte conduisent à affirmer que ces derniers sont en réalité d'au moins 3,36 M€. En tenant compte de cette révision qui s'impose, la rentabilité de la collecte baisse à 12,2 € pour 1€ dépensé.

CONCLUSION

Avec près de 39 M€ de ressources issues de la générosité du public collectées en 2023, la fondation a bénéficié d'une dynamique particulièrement soutenue au cours de la période contrôlée (+70 % par rapport à 2019).

Jusqu'à la campagne de collecte 2025, la fondation ne procédait pas à la déclaration préalable de ses campagnes d'appels à la générosité du public, ce qui l'exposait à des amendes.

Si sa stratégie de collecte « multi-canal » présente certaines fragilités (notamment dans la sphère numérique), la fondation peut revendiquer un succès remarquable en matière d'adhésion de ses donateurs aux prélèvements automatiques. Ce mode de collecte, que la fondation a pu développer notamment grâce à son concept de « Maître de cœur » qui met à l'honneur les donateurs fidèles et conforte leur sentiment d'appartenance à une « communauté », a nettement augmenté au cours des années examinées et représente près de 54 % des dons collectés en 2023. Il s'agit d'un atout incontestable pour la fondation, qui apporte à la fois visibilité et optimisation des coûts de collecte.

La croissance soutenue des recettes issues des legs et libéralités constitue elle aussi une force pour la fondation, l'année 2024 ayant marqué un record, avec 122 dossiers de legs présentés à l'approbation du conseil d'administration.

Après plusieurs années de gestion difficile liée à l'instabilité de l'effectif du siège chargé des legs et libéralités, la situation est désormais en voie de normalisation et le stock de dossiers en instance, bien qu'encore substantiel, fait l'objet d'un traitement ordonné, qui s'appuie à la fois sur des outils de gestion nouveaux et un guide de procédures interne récemment adopté.

Compte tenu des atouts incontestables dont la fondation a joui jusqu'à présent dans sa dynamique de collecte, il est d'autant plus regrettable de constater que cette dernière n'a pas su en tirer le meilleur parti au service de son objet social et des causes qu'elle défend, puisque la majorité de ses ressources a été thésaurisée au cours des dernières années.

À défaut de démontrer rapidement sa capacité à œuvrer de manière active à la réalisation de son objet social, la fondation devrait en tirer les conséquences en réduisant la communication qu'elle mène à des fins de collecte de ressources supplémentaires issues de la générosité du public.

Chapitre IV

Les missions sociales : l'émergence récente, et encore modeste, de la gestion directe de refuges

D'un montant global stable au cours de la période, les emplois en missions sociales recouvrent à la fois les aides aux refuges et associations – qui ont été mises en œuvre dès l'origine de la fondation et représentent encore à ce jour une activité dominante –, les actions de sensibilisation/communication et les opérations de sauvetage d'animaux – qui sont elles aussi des marqueurs historiques de la fondation –, et enfin la gestion directe de refuges, décidée au milieu des années 2010 et en cours de développement.

Tableau n° 23 : les missions sociales par nature

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Aides aux refuges et personnes démunies</i>	6 718 450	5 515 810	6 134 281	6 124 185	6 432 613
<i>dont</i>					
<i>Aides aux refuges</i>	3 438 473	3 290 967	3 297 313	3 462 645	3 586 713
<i>Partenariats chats libres avec les communes</i>	1 597 747	559 857	1 170 560	901 381	881 055
<i>Aides associations de chats libres</i>	500 073	534 640	555 541	578 304	594 015
<i>Bons de stérilisations associations de chats libres</i>	528 256	477 060	471 064	413 933	509 620
<i>Aides exceptionnelles</i>	131 187	153 285	156 945	207 591	219 140
<i>Soins doyens</i>	339 007	331 499	362 859	393 332	420 570
<i>Subventions associations nationales</i>	58 000	56 500	49 000	54 000	84 500
<i>Subventions associations internationales</i>	78 000	82 000	71 000	83 000	97 000
<i>Convention École vétérinaire Maisons- Alfort</i>	47 706	30 000		30 000	40 000
<i>Dépenses de sauvetage</i>	1 753 052	1 820 870	1 783 121	1 814 136	1 763 647
<i>Centre d'hébergement de la Tuilerie</i>	1 236 441	1 293 772	1 616 956	2 047 104	2 282 778
<i>Les Fermes</i>	730 484	1 373 039	1 872 266	1 841 425	1 940 181
<i>dont</i>					
<i>Les Aubris</i>	716 935	1 362 289	1 860 616	1 828 823	1 900 001
<i>Sentenac</i>	13 549	10 750	11 650	12 602	40 180
<i>Sensibilisation</i>	3 879 063	4 122 189	3 856 922	2 452 858	2 499 953
Total Missions sociales CER	14 317 491	14 125 680	15 263 546	14 279 708	14 919 171

Source : Cour des comptes, d'après comptes annuels, grands livres et réponses aux questionnaires

I - Les aides aux refuges et associations : une mission historique et encore centrale

Avant de faire le choix de s'investir dans la gestion directe de refuges, la fondation a centré son action au cours de ses deux premières décennies d'existence sur un soutien apporté à des structures (refuges, associations, pensions) déjà en place, dont les moyens parfois limités ne leur permettaient pas de protéger, nourrir et soigner les animaux recueillis dans les meilleures conditions. Face au nombre grandissant d'animaux à accueillir, elle s'est également orientée vers des actions limitant les naissances et privilégiant les adoptions.

L'effort financier consacré par la fondation à ces différentes actions, resté globalement stable sur la période examinée, représente en moyenne 40 % des emplois en missions sociales.

A - Les aides aux refuges et les opérations sur les chats libres : des procédures d'octroi à mieux formaliser

1 - Les campagnes d'aides et l'opération « Doyen »

La fondation organise deux campagnes annuelles (été et hiver), à destination des refuges et associations (chiens, chats et chevaux) souhaitant bénéficier de la prise en charge de frais vétérinaires, de l'achat de nourriture ou de niches (campagne été) et de frais spécifiques aux équidés (maréchal-ferrant, ostéopathie, construction d'enclos). À ce jour, environ 215 refuges pour l'accueil des chiens/chats et 15 refuges pour l'accueil d'équidés bénéficient d'un soutien de la fondation, leur nombre étant demeuré très stable au cours de la période³⁵.

Depuis 2022, la fondation propose également dans le cadre de la campagne d'hiver une aide aux associations recueillant des chats qui ne disposent pas d'infrastructures, pour la prise en charge de frais vétérinaires et l'achat de nourriture. Environ 120 associations - déjà aidées par la fondation dans le cadre de des bons de stérilisation (cf. infra) - ont ainsi pu bénéficier d'un soutien.

La fondation peut en outre accorder des aides exceptionnelles aux refuges ou associations qui bénéficient déjà de son aide dans le cadre des campagnes, mais également à des centres de sauvegarde animale³⁶. Le soutien apporté concerne la prise en charge de soins vétérinaires ou l'achat de nourriture, mais il couvre aussi d'éventuelles dépenses d'investissement (rénovation, mise aux normes exigée par la direction départementale de la protection des populations (DDPP), etc.). Ces dernières aides ne sont accordées qu'aux structures propriétaires ou titulaires d'un bail.

Dans le cadre de ces différentes interventions, la fondation n'octroie aucune aide directe aux entités bénéficiaires, mais demande que lui soient présentées les factures des fournisseurs et assure un paiement direct de ces derniers sur la base des montants qu'elle a retenus comme éligibles. Elle procède de la même manière (demande de devis et de factures) pour les

³⁵ Nouveaux refuges : 6 en 2019, 3 en 2021, 7 en 2022 et 3 en 2023.

³⁶ Au cours de la période, entre 30 et 50 entités par an ont reçu de telles aides exceptionnelles.

éventuelles dépenses d'investissement qu'elle est amenée à cofinancer. Ce faisant, la fondation se donne les moyens d'assurer un contrôle étroit de la matérialité des prestations fournies et de veiller au bon usage du soutien financier qu'elle apporte aux structures bénéficiaires.

2 - Les interventions au profit des chats libres

La fondation agit de longue date en faveur de l'identification et de la stérilisation des chats errants³⁷, en partenariat à la fois avec des associations dites de chats libres – auxquelles elle délivre des bons de stérilisation - et avec des communes, dont elle cofinance à hauteur de 50 % les campagnes de puçage et de stérilisation.

Les chats visés sont « *les chats errants dits « sauvages » difficilement attrapables, inapprochables, ...* »³⁸. Selon les consignes données aux vétérinaires, ces chats considérés comme sauvages doivent être relâchés sur le lieu du trappage après stérilisation et identification dans le registre national I-CAD consacré aux carnivores domestiques.

Pour les aides apportées aux associations de chats libres, les demandes sont reçues par la fondation au fil de l'eau et donnent lieu, après accord de sa part, au paiement des frais de stérilisation directement entre les mains du vétérinaire qui est intervenu. Si les praticiens sont encouragés à appliquer des tarifs associatifs, des dépassements ne sont pas exclus ; le montant maximum pris en charge par la fondation est toutefois de 60 € pour un mâle (80 € en 2024) et 80 € pour une femelle (100 € en 2024). Les soins apportés ultérieurement aux chats concernés sont en revanche à la charge des associations de terrain.

Quant aux partenariats noués avec les communes, qui ont pris forme à partir de 2008, ils en concernent à ce jour environ 2 000, qui excluent toute forme d'euthanasie. Après évaluation du nombre potentiel de chats concernés et du budget nécessaire à leur prise en charge, une convention est établie, dont les termes régissent à la fois le trappage, le transport vers le vétérinaire, l'identification, la stérilisation et la convalescence des chats. La prise en charge maximale par la fondation s'élève à 80 € pour les mâles, et jusqu'à 100 ou 120 € pour les femelles, les mairies prenant en charge les dépassements. Il importe de noter que les chats stérilisés relèvent ensuite de la fondation pour les soins ultérieurs.

³⁷ Le terme chat « errant » désigne tout chat non identifié trouvé à plus de deux cents mètres des habitations ou tout chat trouvé à plus de mille mètres du domicile de son maître et qui n'est pas sous la surveillance immédiate de celui-ci, ainsi que tout chat dont le propriétaire n'est pas connu et qui est saisi sur la voie publique ou sur la propriété d'autrui (article L.211-23 du code rural et de la pêche maritime).

³⁸ [FAQ | Portail Mairies](#).

Tableau n° 24 : les coûts liés aux partenariats « chats libres » avec les communes

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Partenariats chats libres</i>	1 597 747	1 219 434	2 368 405	1 873 692	1 821 236
<i>Services bancaires et assimilés</i>			384	329	337
<i>Participation aux frais versée par les communes</i>	798 869	659 576	1 198 230	972 640	940 519
<i>Emplois nets inscrits au CER</i>	798 877	559 857	1 170 559	901 380	881 054

Source : Cour des comptes d'après balances analytiques de la fondation ; CER : compte d'emploi des ressources

3 - Des procédures d'octroi à mieux formaliser

La fondation a défini une procédure régissant le déroulement des campagnes annuelles, ainsi que l'octroi des aides exceptionnelles.

Les fiches de procédure établies ne sont cependant pas datées et ne comportent aucune traçabilité sur les modifications éventuelles apportées au fil des années.

S'agissant des aides exceptionnelles par ailleurs, il apparaît qu'un nombre croissant de centres de sauvegarde de la faune en ont bénéficié au cours des années récentes, sans que la procédure interne en vigueur ait été actualisée et complétée en conséquence, alors même que les entités bénéficiaires nécessitent une instruction et des précautions particulières, dans la mesure où elles ne sont pas connues de la fondation comme le sont les structures soutenues de longue date dans le cadre des campagnes annuelles.

De même, la fondation n'a à ce jour établi aucune procédure écrite encadrant l'instruction des demandes de soutien pour achat de nourriture et soins vétérinaires présentées par les associations de chats libres, ni la prise en charge des frais vétérinaires dans le cadre des conventions avec les communes (notamment pour la définition précise des soins éligibles ou encore le traitement des dépassements d'honoraires). Compte tenu des enjeux financiers, il est pourtant essentiel que des règles précises soient formalisées, la fondation ne pouvant se satisfaire de la situation actuelle fondée sur de simples préconisations orales.

Quant à la tenue des dossiers d'aides par les services du siège, elle n'appelle pas d'observations. L'échantillon examiné – que ce soit au titre des aides de campagnes ou exceptionnelles ou pour les interventions au profit des associations de chats libres – illustre un respect des critères d'éligibilité énoncés dans les procédures existantes.

Il apparaît néanmoins que la liquidation des dossiers d'aide présente des fragilités. Aucun dispositif sécurisé n'existe en effet pour garantir que les dépenses réglées par la fondation s'inscrivent effectivement dans les plafonds autorisés par elle-même, comme tel est le cas pour les dossiers de l'opération « Doyen » ou encore les conventions avec les communes. Leur suivi et la vigilance sur le respect des plafonds définis sont du seul ressort du gestionnaire du siège chargé de la saisie, sans qu'aucune alerte automatique n'ait jusqu'à présent été mise en place.

Quant aux éventuels dépassements acceptés par les services de la fondation, ils sont décidés au cas par cas sur la base d'une analyse subjective, alors qu'ils devraient répondre à des critères précis et énoncés avec transparence.

Pour éviter tout risque opérationnel en la matière, il est souhaitable que la fondation adapte son logiciel de gestion Odoo pour y introduire des mécanismes d'alerte qui viendront sécuriser le déblocage des dépenses et, le cas échéant, introduire des clés de validation pour les dépassements de plafond envisagés. La fondation a précisé qu'elle avait demandé à l'éditeur d'adapter son logiciel en ce sens.

Enfin, au-delà même des diligences effectuées par les services du siège pour le traitement des dossiers de demandes d'aides, il importe que la fondation renforce le suivi des refuges et associations auxquels elle apporte son soutien. Cette approche est d'autant plus justifiée que les relations établies avec ces structures ont été nouées de longue date dans la plupart des cas et qu'au surplus, la direction de la fondation envisage de renforcer ses actions de partenariat avec elles (cf. supra – Chapitre I), que ce soit pour des aides au fonctionnement ou pour des aides à l'investissement.

La fondation devra achever la formalisation des procédures liées à la prise en charge des factures et à leurs conditions d'éligibilité, qui devront être portées à la connaissance du conseil d'administration.

B - Les subventions versées aux associations nationales ou œuvrant à l'étranger : l'absence critiquable de tout formalisme

La fondation a versé chaque année environ 150 000 € à une vingtaine d'associations nationales ou internationales, la plupart d'entre elles bénéficiant de ce soutien de manière récurrente.

Les associations nationales choisies ont principalement pour objet de lutter contre les souffrances subies par les animaux (corrida, expérimentation dans les laboratoires, chasse, conditions d'abattage, etc.). Cette cause est en soi conforme à la vocation de la fondation elle-même. Quant aux associations intervenant à l'étranger, aucun profil dominant ne se dégage, les bénéficiaires ayant des missions très variées.

Cette modalité d'action – certes d'un enjeu financier modeste au regard de l'ensemble des emplois en missions sociales – n'a jamais donné lieu à la moindre évocation au sein du conseil d'administration, la seule information délivrée se résumant au bref passage consacré à ces aides dans les rapports d'activités annuels. Dans les faits, le choix des structures bénéficiaires est du ressort de la seule présidente. Il en va de même pour les prix littéraires attribués sous l'égide de la fondation.

Il ressort en outre de l'examen des dossiers – lorsqu'ils existent, ce qui n'est pas le cas pour de nombreuses subventions accordées – qu'aucun formalisme n'est respecté ni dans le contenu des pièces fournies par la structure bénéficiaire, ni dans la décision d'octroi. Par exemple, l'un des bénéficiaires a reçu une subvention sur le fondement d'un simple message électronique, rédigé en langue étrangère de surcroît ; dans plusieurs autres cas, une aide a été accordée à la suite d'une demande orale et sans aucune pièce justificative.

La fondation indique s'assurer en amont de l'existence effective des structures candidates, tout particulièrement pour celles qui œuvrent à l'étranger, mais les dossiers examinés ne comportent aucune indication sur les diligences accomplies par les services du siège en la matière.

Au surplus, alors même que la fondation a versé des subventions de façon récurrente à bon nombre de ces associations, qu'elles agissent en France ou à l'étranger, elle n'a jusqu'à présent pas jugé opportun de conclure des conventions de partenariat avec elles³⁹. Telle est pourtant la modalité logique, et nécessaire, qu'elle aurait dû retenir pour leur apporter un soutien financier, afin de définir avec clarté les engagements demandés aux bénéficiaires et d'en vérifier la correcte mise en œuvre, laquelle doit être posée comme une condition essentielle au renouvellement éventuel d'un soutien de la part de la fondation.

Dans quelques cas seulement, l'octroi de la subvention est matérialisé par l'envoi d'un courrier précisant le montant accordé et demandant en retour la production de justificatifs sur l'utilisation de l'aide accordée et/ou l'envoi des rapports d'activités annuels.

Pour plusieurs subventions accordées en France et à, la seule pièce présente dans le « dossier » du siège est le relevé d'identité bancaire du compte sur lequel la fondation a effectué le virement de sa subvention.

Quant au suivi par la fondation des actions mises en œuvre par les bénéficiaires, il ne fait pas non plus l'objet d'une démarche formalisée et systématique. Pour les associations françaises, la fondation considère avoir toute l'information nécessaire à travers les campagnes de presse menées, les bulletins édités et les actions de sensibilisation relatées par les médias, ainsi qu'avec les rapports d'activités mis en ligne sur leurs sites internet.

Il ressort de l'examen des dossiers concernés que cette dernière n'a pas jugé bon de procéder aux contrôles pourtant les plus élémentaires sur le bon emploi de l'aide accordée (cf. par exemple, aucuns justificatifs précis fournis sur l'usage de l'aide aux soins vétérinaires pour des animaux détenus par des sans-abri ; financement d'une étude, dont la fondation n'a pas vérifié si elle a été effectivement réalisée).

Une telle absence de rigueur et de formalisme ne saurait être acceptée. S'agissant plus spécifiquement des subventions que la fondation attribue à l'étranger, la Cour rappelle en outre que pour que les dons soient éligibles aux réductions d'impôt prévues aux articles 200 et 238 bis du code général des impôts, le siège et l'exercice de l'activité de l'organisme bénéficiaire doivent être situés en France ou au sein de l'espace européen.

Par exception territoriale, certaines actions internationales, menées en dehors de l'espace européen, peuvent bénéficier des dispositions fiscales à la condition que ces opérations soient organisées et contrôlées à partir de la France.

Pour bénéficier de ce régime, les actions devraient d'une part s'inscrire dans le cadre des actions de protection de l'environnement naturel lorsqu'elles ont pour objet de lutter contre les phénomènes d'ampleur internationale menaçant son équilibre, et d'autre part être maîtrisé

³⁹ Une seule convention de financement a été recensée ; conclue avec une association nationale soutenue de manière ponctuelle par la fondation, elle a été signée par l'un des collaborateurs de Pro TV travaillant pour la fondation, lequel n'avait aucune délégation de pouvoirs pour ce faire.

depuis la France. En effet, pour justifier de cette exception internationale, un organisme doit définir et maîtriser le programme depuis la France, financer directement les actions concernées, et être en mesure de justifier les dépenses exposées.

De ce fait, l'utilisation des fonds doit être contrôlable à tout moment dans sa comptabilité. La fondation devrait pouvoir justifier à tout moment des conventions écrites permettant de justifier de l'emploi des fonds en faisant notamment état des objectifs à atteindre, des modalités d'emplois des fonds, du contrôle des actions, et des règles de reddition des comptes et de justification des dépenses réalisées.

Il importe en conséquence que la fondation prenne sans délai les dispositions nécessaires pour définir des règles claires, précises et objectives régissant l'octroi et le suivi d'exécution de telles subventions dans le cadre d'une procédure *ad hoc*. Cet indispensable cadre d'action devra en particulier imposer le principe d'un conventionnement avec tous les organismes bénéficiaires et se conformer au dispositif fiscal en vigueur.

Il est essentiel en outre que le conseil d'administration soit invité à se prononcer sur la nature et l'étendue de la délégation de pouvoirs accordée en la matière à la présidente (cf. supra – Chapitre I).

C - Le partenariat avec l'École nationale vétérinaire de Maisons-Alfort pour l'aide aux plus démunis

La fondation a noué depuis 2008 un partenariat avec l'École vétérinaire de Maisons-Alfort (Enva) qui organise à la fois la prise en charge éventuelle d'animaux accidentés ou malades recueillis par la fondation, et l'aide aux personnes démunies pour les soins nécessaires à leurs animaux de compagnie.

Le premier volet de la convention n'a jamais été mis en œuvre, dans la mesure où la fondation a créé au sein de son refuge de la Tuilerie une salle de soins permettant de répondre à ses propres besoins avec la contribution de vétérinaires libéraux qui y effectuent des vacations de manière régulière. L'aide apportée aux personnes démunies⁴⁰ pour les soins prodigués à leurs animaux par les équipes de l'école vétérinaire constitue en conséquence la seule finalité du partenariat, qui est à ce jour encore en vigueur.

En application de la convention, la fondation reçoit de la part de l'école des tableaux trimestriels détaillés comportant l'identité des propriétaires, le numéro d'identification de leur animal, les actes pratiqués, le montant total de la facture et la réduction tarifaire appliquée. Elle reçoit également des tableaux récapitulatifs de consommation de l'aide financière versée. Il importe de souligner que l'école ne donne en revanche aucun justificatif sur les diligences qu'elle accomplit pour vérifier l'éligibilité à ce dispositif réservé aux personnes démunies, et que la fondation n'a pas jugé opportun jusqu'à présent de demander que ces éléments soient produits, en dépit des dispositions de la convention qui le prévoient pourtant expressément.

⁴⁰ Personnes non imposables, bénéficiaires du revenu minimum d'insertion (RMI) ou du revenu de solidarité active (RSA) et dont l'animal est identifié.

Les versements effectués au profit de l'Enva se sont élevés à un total de 100 000 € entre 2020 et 2023, venant s'ajouter à 30 000 € versés en 2018. Les comptes de la fondation retracent par ailleurs un paiement de 47 706 € effectué en 2019 (cf. supra – tableau de synthèse sur les missions sociales), imputé analytiquement au partenariat avec l'Enva mais qui ne s'y rapporte en aucune manière. Il s'agit en l'espèce des charges que la fondation a dû assumer lors de la liquidation du groupement d'intérêt économique (GIE) Le Fleuron, créé avec l'Ordre de Malte, qui était chargé de gérer une péniche mise à la disposition des sans-abris et de leurs animaux. Cette opération, coûteuse pour la fondation, n'a d'ailleurs fait l'objet d'aucune information, ni au sein du bureau, ni lors des séances du conseil d'administration.

II - Le sauvetage des animaux et les suites judiciaires

A l'instar des aides aux refuges et associations précédemment présentées, la mission sociale de « Sauvetage » est exercée depuis la création de la fondation. Les dépenses afférentes – qui incluent les frais inhérents aux suites judiciaires – représentent environ 12 % du total des emplois en missions sociales au cours de la période.

Cette tâche est conduite par des enquêteurs bénévoles (490 en 2023 qui ont ouvert 1 311 dossiers et réalisé 1 113 enquêtes), dont beaucoup interviennent également en lien avec d'autres associations de protection animale. Couvrant une grande partie du territoire national, ces bénévoles doivent signer une charte établie par la fondation et disposent d'une carte à son entête ; ils ont vocation à intervenir⁴¹, sur instruction du service juridique et après délivrance d'un numéro d'enquête, dans un rayon d'une trentaine de kilomètres autour de leur domicile. Leur travail d'enquête est guidé par une fiche d'intervention, qui leur donne la conduite à tenir selon la nature du signalement, les équipes compétentes du siège assurant en toute hypothèse un suivi en temps réel.

En progression sur la période examinée, les dossiers ouverts et enquêtes réalisées (cf. tableau ci-dessous) concernent majoritairement des chiens ou des chats et portent sur des cas de maltraitance très variés (abandon, absence de nourriture, état physique, conditions de détention, sévices etc.).

Les enquêtes diligentées ne mènent pas toutes à la constatation d'une infraction. En cas de bonne volonté du propriétaire, l'agent enquêteur peut revenir une quinzaine de jours plus tard, afin de vérifier si la situation évolue favorablement. Dans les situations les plus graves, la fondation tente de parvenir à une cession amiable de l'animal, tout en se réservant le droit de déposer plainte ultérieurement (cf. *infra*). Les animaux ainsi sauvés lui appartiennent, ce qui n'est pas le cas pour ceux qui ont donné lieu à une réquisition, dont elle n'est détentrice que jusqu'au jour du jugement.

Des procédures internes de prise en charge des animaux⁴² ont été définies en 2017 par le bureau. Elles prévoyaient qu'avant toute intervention, un accord devait être donné par le trésorier d'alors (devenu ensuite directeur administratif et financier), le délégué général ou l'un des collaborateurs de Pro TV travaillant pour la fondation. L'accord préalable de la présidente était quant à lui requis pour les prises en charge multiples et les cas particuliers tels que les cirques.

⁴¹ Dans la limite des missions des services de l'État (direction départementale de la protection des populations - DDPP - ou forces de l'ordre), seuls habilités à inspecter les établissements et particuliers détenant des animaux.

⁴² Animaux de compagnie ou animaux spécifiques (faune sauvage, cirque, etc.).

En dépit des changements intervenus dans l'organigramme de la fondation depuis 2017, ces procédures n'ont pas actualisé les règles de validation applicables.

Dans la mesure des places disponibles, les animaux sauvés sont en priorité hébergés dans les deux refuges de la fondation. À défaut, ils sont pris en charge dans des structures partenaires, qu'il s'agisse de refuges pour chiens et chats, de pensions pour équidés ou de centres spécialisés dans l'accueil de la faune sauvage. La fondation essaie en toute hypothèse d'éviter le recours à des mises en pension, solution plus coûteuse que les refuges.

Les dépenses de la mission sociale de sauvetage, qui se sont élevées à près de 1,8 M€ en 2023 (cf. tableau ci-dessous), sont majoritairement constituées des coûts générés par les mises à l'abri et les soins apportés aux animaux recueillis.

Tableau n° 25 : dépenses de la mission sociale « Sauvetage des animaux »

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023
Total des dépenses	1 753 052	1 820 869	1 783 121	1 814 136	1 763 646
<i>dont</i>					
<i>Mise à l'abri et soins</i>	894 297	878 857	803 168	860 778	875 339
<i>Interventions judiciaires</i>	222 135	229 549	315 086	255 543	199 050
<i>Coûts indirects répartis</i>	315 557	318 407	322 243	343 435	347 735

Source : Cour des comptes d'après balances analytiques de la fondation

Ces coûts couvrent à la fois les achats de nourriture, les soins apportés aux animaux pris en charge dans les refuges partenaires, ainsi que les frais de transport. Les coûts liés à l'accueil des animaux sauvés dans les deux refuges de la fondation sont, pour leur part, retracés dans les dépenses globales de ces derniers.

Là encore, les règles d'engagement et de paiement des dépenses - dans les faits, elles impliquent les responsables des deux refuges de la fondation chargées d'apposer leur visa sur les factures d'achats à régler, tandis que le service Enquêtes du siège valide le service fait relatif aux soins vétérinaires - ne font l'objet d'aucune formalisation écrite dans une procédure *ad hoc* définissant les attributions et éventuelles délégations de signature de chaque intervenant.

Dans les cas de maltraitance avérée constatés par les enquêteurs bénévoles ou lors de réquisitions, la fondation se réserve la possibilité de déposer une plainte et, le cas échéant, de se constituer partie civile dans des affaires ouvertes par d'autres associations (en 2024, 47 dépôts de plainte par la fondation, 124 plaintes avec constitution de partie civile et 134 contentieux ouverts). L'objectif principal de la fondation est d'aboutir au minimum à une interdiction de détenir un animal pour les propriétaires reconnus coupables de maltraitances, ce type de condamnation étant désormais plus courant depuis l'entrée en vigueur de la loi de 2015 qui a modifié le statut de l'animal dans le code civil⁴³. Dans les cas les moins graves, une cession amiable de l'animal est privilégiée en vue d'une adoption plus rapide.

⁴³Depuis la loi du 16 février 2015, l'animal est considéré dans le Code civil comme un « être vivant doué de sensibilité » (nouvel art. 515-14) et non plus comme un « bien meuble » (art. 528) voire comme un « immeuble par destination » (art. 524).

Les dépôts de plaintes – plus nombreux pendant la crise sanitaire – donnent lieu à de nombreux classements sans suite, même dans le cadre de réquisitions judiciaires. La fondation dispose d'un logiciel de suivi (WE-LABS) qui facilite les relances auprès des tribunaux et permettra, grâce à de nouvelles fonctionnalités en cours de développement, d'établir des statistiques précises à la fois sur le résultat des actions de la fondation et, plus largement, sur l'application de la réglementation en matière de protection animale.

Dans les cas de constitution de partie civile, et pour autant que les contentieux soient audiencés, certaines décisions de justice ont donné lieu à des condamnations financières (récupération des frais d'hébergement des animaux, dommages et intérêts au titre du préjudice moral et indemnités sur le fondement de l'article 475-1) au bénéfice de la fondation (cf. tableau suivant).

Tableau n° 26 : contentieux avec condamnations financières

	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Nombre de contentieux</i>	188	206	135	91	111
<i>dont contentieux audiencés</i>	80	66	65	40	54
<i>Montants condamnations financières (€)</i>	543 121	153 539	187 004	87 575	68 287
<i>Recouvrements (€)</i>	23 524	12 451	13 011	11 819	9 613
<i>Après intervention d'huissier</i>	15 903	9 590	5 431	6 619	4 813
<i>Directement par le mis en cause</i>	7 621	2 861	7 580	5 200	4 800
<i>Taux de recouvrement</i>	4 %	8 %	7 %	13 %	14 %

Source : données de la fondation

L'année 2019 se distingue par le montant substantiel des condamnations financières prononcées en raison de deux affaires impliquant chacune de nombreux animaux, dont les coûts élevés de prise en charge par la fondation ont été intégrés dans les jugements rendus. Quant au taux de recouvrement, très faible sur l'ensemble de la période malgré une légère progression, il tient notamment à l'insolvabilité, souvent constatée, des mis en cause.

III - La gestion directe des refuges : une activité récente et encore assez modeste

Engagée seulement depuis le milieu des années 2010 (cf. supra – chapitre I), l'exploitation directe de refuges est une orientation stratégique récente de la fondation, qui est venue compléter les missions qu'elle accomplissait depuis son origine (aides aux refuges, sauvetages et sensibilisation).

Deux refuges exploités par la fondation (Centre de La Tuilerie et Ferme des Aubris) ont pris une part croissante dans le total des emplois consacrés aux missions sociales.

La ferme de Sentenac à Saverdun (Ariège) pour sa part, détenue par la fondation au terme d'un legs avec charge (cf. supra), n'est pas encore en activité, faute des autorisations d'urbanisme nécessaires, et ne génère à ce stade que des coûts limités de maintenance⁴⁴. La fondation a corrigé récemment sa communication appelant à la générosité du public pour collecter les sommes nécessaires à la réalisation de travaux présentés comme imminents. Compte tenu des blocages administratifs – malheureusement non identifiés par la fondation lors de l'acceptation du legs – dont souffre à ce stade le dossier de transformation du site et de l'absence de visibilité sur les voies de sortie possibles, un tel appel à don était trompeur. Au surplus, la situation financière très confortable dans laquelle se trouve la fondation (cf. supra) lui donne les moyens d'assumer cette rénovation sans avoir besoin de procéder à un appel à dons spécifique.

A - Centre d'hébergement d'urgence de La Tuilerie : un site d'accueil pour chiens et chats en rénovation depuis dix ans

Acquis en 2015, le site de La Tuilerie près de Provins (Seine-et-Marne) – qui hébergeait une activité privée lucrative de pension et d'élevage – nécessitait d'importants travaux de mise aux normes et de rénovation (cf. supra – Chapitre I). Ces derniers⁴⁵ ont été conduits en plusieurs phases, encore en cours à ce jour, tout en maintenant l'accueil des animaux.

Compte tenu néanmoins des contraintes liées à la topographie, à la disposition et à l'exiguïté des lieux, le résultat auquel la fondation est parvenue à ce stade apparaît comme satisfaisant eu égard à l'effort financier déjà consenti (plus de 3 M€ consacrés aux travaux avec notamment la création d'un centre de soins ayant réalisé plus de 1 000 interventions).

Les animaux accueillis au centre – qui sont identifiés (puce ou tatouage), enregistrés⁴⁶ et, si besoin, stérilisés par la fondation lors de leur arrivée – sont considérés comme adoptables (hors réquisition judiciaires), y compris les plus âgés, grâce à l'opération « Doyen ». Ils sont proposés à l'adoption sur le site internet de la fondation.

Les adoptions ont subi un léger tassement (cf. tableau ci-dessous).

⁴⁴ Environ 11 000 € par an pour les exercices 2019-2022 ; l'exercice 2023 comptabilise exceptionnellement des honoraires d'exploitation de près de 24 000 € liés aux études sur la modification du plan local d'urbanisme (Plu). La fondation a eu la confirmation des services administratifs de la ville de Saverdun que des démarches devant conduire à une modification partielle du Plu étaient engagées.

⁴⁵ Réhabilitation de la structure d'un bâtiment, base de vie du personnel, rénovation du logement de fonction de la responsable du refuge, création d'une salle de premiers soins, pompe à chaleur, forage et pompe de relevage, buanderie, chenil, etc...

⁴⁶ Via le logiciel Refugelys.

Tableau n° 27 : statistiques d'activités du Centre de La Tuilerie

	2019	2020	2021	2022	2023	2024 ⁴⁷	Évolution 2019/2024
<i>Chiens accueillis</i>	311	377	212	336	268	294	-5 %
<i>Chats accueillis</i>	196	403	285	187	262	288	47 %
<i>Chiens sortis</i> ⁴⁸	308	416	164	329	270	279	-9 %
<i>dont chiens adoptés ou accueillis</i>	168	213	134	156	162	143	-15 %
<i>Chats sortis</i>	255	336	282	200	223	273	7 %
<i>dont chats adoptés ou accueillis</i>	113	122	94	51	109	57	-50 %
TOTAL ADOPTIONS	281	335	228	207	271	200	-29 %
<i>Durée moyenne du séjour chiens</i>	46,55	51,9	65	59,65	70,79	59,31	27 %
<i>Durée moyenne du séjour chats</i>	62,68	50,99	117	46,68	93,48	86,82	39 %
<i>Chiens présents au 31 décembre</i>	67	54	102	108	107	122	82 %
<i>Chats présents au 31 décembre</i>	69	111	114	101	65	81	17 %

Source : Cour des comptes, d'après statistiques fournies par la fondation

La fondation a établi un protocole précis, et de qualité, pour préparer les adoptions avec les particuliers candidats (visite éventuelle de leur domicile ; signature d'un contrat de placement et d'un certificat d'engagement et de connaissance) et suivre ensuite le sort des animaux concernés chez leurs nouveaux maîtres (visites post-adoption comme prévu dans les annexes au protocole d'adoption).

Ainsi que l'illustre le tableau suivant, les dépenses de personnel représentent près de la moitié des charges de fonctionnement du centre d'hébergement. L'effectif est à ce jour de 25 collaborateurs (cinq agents administratifs et 18 agents animaliers encadrés par deux chefs d'équipe) supervisés par une directrice de site.

Tableau n° 28 : charges du Centre d'hébergement de La Tuilerie

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023
Total des charges	1 236 443	1 293 772	1 616 956	2 047 103	2 282 777
<i>dont</i> <i>Dépenses de personnel</i>	565 888	506 741	621 667	866 050	1 089 397
<i>Dépenses de sauvetage</i>	295 465	477 817	518 070	682 129	630 379
<i>Dotations aux amortissements</i>	123 302	164 720	234 915	280 869	299 518
<i>Coûts indirects répartis</i>	210 371	106 135	107 414	114 478	115 911

Source : Cour des comptes, d'après balances analytiques de la fondation

⁴⁷ L'exercice 2024 est en dehors de la période contrôlée. Les données sont transmises par la fondation.

⁴⁸ Tous motifs confondus : adoption, placement en famille d'accueil, transfert vers des refuges partenaires, décès et reprises.

Aux tâches quotidiennes liées à la tenue des boxes, la distribution de nourriture et les sorties des animaux, s'ajoute pour le personnel animalier la possibilité d'administrer les médicaments prescrits et de pratiquer des soins élémentaires dans la « clinique » récemment aménagée et équipée par la fondation sur le site sous le contrôle d'un vétérinaire.

Cette dernière est en outre utilisée par un vétérinaire libéral, qui effectue des vacations toutes les deux semaines pour réaliser notamment les stérilisations. En son absence, les équipes du centre se chargent de transporter les animaux dans des cabinets ou cliniques vétérinaires des environs. Ces soins, ainsi que ceux dispensés aux animaux transférés dans des refuges partenaires de la fondation, constituent le deuxième poste de dépenses du centre de La Tuilerie.

B - Ferme des Aubris : un refuge pour équidés et un garde-meubles pour la fondation

Depuis l'acquisition en 2017 de cette grande ferme située dans le Cher afin d'y établir un refuge pour équidés⁴⁹ pris en charge jusqu'à la fin de leur vie, la fondation a procédé à de très nombreux travaux de réhabilitation des installations, initialement consacrés aux bovins (cf. supra – Chapitre I).

Les nouvelles écuries répondent à des conditions d'accueil optimales pour plus de 220 équidés, les autres animaux restant au pré avec la possibilité de s'abriter. Plus de cinq km de lices en bois ont également été posées pour leur sécurité. Les écuries disposent de boxes dont les parois entièrement coulissantes permettent un nettoyage mécanisé.

Pour gérer au quotidien ce vaste domaine de 185 hectares, la fondation emploie un effectif de quatre personnes en contrat à durée indéterminée (CDI), encadrées par la directrice du site, et peut compter sur le concours à temps très partiel (une demi-journée par semaine) d'un retraité bénévole qui assure des tâches de bricolage, le recours à l'intérim étant par ailleurs peu développé. Ces moyens apparaissent clairement insuffisants au regard des tâches à accomplir, ce dont la direction de la fondation convient, tout en soulignant qu'elle est confrontée à de réelles difficultés de recrutement et de fidélisation en raison à la fois de la pénibilité du travail et de l'implantation isolée du site.

La ferme des Aubris est également utilisée par la fondation, compte tenu de l'étendue du site et de la qualité de ses bâtiments, comme garde-meuble. Sa directrice est en effet responsable de la réception, de l'enregistrement⁵⁰, du stockage – à l'extérieur ou dans deux grandes salles affectées – de tous les biens meubles⁵¹ reçus en legs par la fondation et qui ne font pas l'objet d'une vente sur le lieu de la succession ou par enchères publiques.

Il apparaît que ces biens ne sont pas systématiquement inventoriés. Néanmoins, les lots les plus volumineux, ainsi que ceux qui ont une valeur marchande significative, sont effectivement étiquetés.

⁴⁹ Principalement chevaux et poneys, ainsi qu'une quarantaine d'ânes et cinq mules en 2025.

⁵⁰ Un fichier Excel récapitule les successions, avec leurs références et les valeurs des prisées quand elles existent.

⁵¹ Véhicules, électroménager, matériels, meubles, vaisselle, objets de décoration et divers.

La directrice du site est également chargée de déterminer les mises à prix de chaque lot et soumet parfois ses propositions au délégué général pour validation. La fondation est à l'évidence soucieuse de vendre au meilleur prix, les niveaux constatés étant presque systématiquement supérieurs aux valeurs de prisées. La vente auprès du grand public est ensuite effectuée soit par mise en ligne sur des sites marchands, soit sur rendez-vous aux Aubris.

Il est regrettable que l'ensemble de cette activité de garde-meubles et de vente ait été conduite jusqu'à maintenant de manière informelle, sans être encadrée par des règles écrites claires sur les rôles et responsabilités de chacun, ce à quoi il importe que la fondation remédie à bref délai. À l'aune des constats effectués lors du contrôle sur le mode opératoire suivi, il semble néanmoins que les intérêts financiers de la fondation soient correctement préservés.

Les charges liées au fonctionnement de la ferme des Aubris, en nette progression au cours des années examinées (cf. tableau suivant), tiennent pour une large part au poids croissant des dotations aux amortissements, d'un niveau élevé en fin de période en raison de l'ampleur des travaux de rénovation et aménagements réalisés.

Tableau n° 29 : charges de la ferme des Aubris

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023
Total des charges	716 934	1 362 289	1 860 615	1 828 823	1 900 000
<i>dont dépenses de sauvetage</i>	295 367	729 946	682 905	573 336	599 697
<i>Salaires</i>	134 708	130 435	179 039	176 839	190 517
<i>Charges sociales</i>	49 295	46 536	56 865	59 942	67 486
<i>Dotations aux amortissements</i>	120 779	246 951	713 881	768 128	808 571
<i>Coûts indirects répartis</i>		106 135	107 414	114 478	115 911

Source : Cour des comptes, d'après balances analytiques de la fondation

C - Une clarification indispensable des règles d'encaissement et de paiement dans les deux sites

Le refuge de la Tuilerie et la ferme des Aubris n'ont pas la personnalité juridique, l'unique comptabilité de la fondation étant tenue au siège. Ces deux structures sont cependant amenées à enregistrer des recettes — sous forme de chèques et de versements en numéraire — et effectuer des dépenses par carte bancaire dans le cadre d'une avance permanente, dont le remboursement est effectué sur présentation de notes de frais.

Depuis 2023, le centre d'hébergement de La Tuilerie ne propose plus de paiement par carte bancaire en raison de difficultés techniques de connexion. Les encaissements, qui sont en grande partie liés aux adoptions⁵², sont majoritairement réalisés par chèque (cf. tableau ci-dessous).

⁵² Les tarifs sont à ce jour de 100 € pour un chat, 200 € pour un chien et 50 € pour les chats libres ; ils sont laissés à l'appréciation des adoptants pour les animaux âgés.

Tableau n° 30 : recettes d'adoptions et modes de paiement

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Montants encaissés</i>	37 753	42 660	32 928	46 145	53 673
<i>dont</i>					
<i>Chèques</i>	66 %	55 %	70 %	79 %	79 %
<i>Numéraire</i>	28%	21 %	24 %	20 %	21 %
<i>Cartes bleues</i>	6 %	24 %	6 %	1 %	<i>Néant</i>

Source : comptes de gestion et données fournies par la fondation

La directrice de la ferme des Aubris est également amenée à conserver des chèques ou des espèces reçus en règlement des achats de biens meubles⁵³ qui ne font pas l'objet de virements ou d'un paiement en ligne sur les sites marchands. Les objets achetés étant en majorité de faible valeur unitaire, les acquéreurs ont tendance à privilégier les espèces, qui représentent près de 70 % des transactions réalisées hors des sites de vente en ligne.

Les pièces justificatives de dépenses (contrat d'adoption ou fiche de vente) et les paiements associés (chèques et espèces) sont conservés au coffre, dans les bureaux des deux directrices de site, jusqu'au passage du délégué général ou, pour la ferme des Aubris, du collaborateur de Pro TV travaillant pour la fondation.

La levée de ces pièces est effectuée tous les vendredis au refuge de La Tuilerie, le délégué général les conservant pendant la totalité du week-end dans son domicile personnel avant de les déposer dans le coffre qu'il détient au siège de la fondation, puis en banque. Dans la ferme des Aubris en revanche, elle n'est effectuée qu'une fois par mois.

Ces modalités de maniement des chèques et espèces ne font l'objet d'aucune formalisation écrite. Il est essentiel que la fondation comble cette carence sans délai, en adoptant des règles claires sur leur sécurisation, leur conservation et les remises en banque, et en définissant les attributions et responsabilités de chaque intervenant.

En outre, la fondation devrait être prochainement en mesure d'utiliser sans obstacle technique (grâce à un raccordement par fibre) des terminaux de cartes bancaires sur ses deux sites. Cette avancée sera de nature à renforcer de manière significative la sécurité et la traçabilité des transactions.

S'agissant des dépenses courantes effectuées dans les deux sites, la fondation a demandé dès l'origine à leurs directrices respectives d'ouvrir un compte bancaire auquel est adossée une carte bancaire. Elles bénéficient d'une avance permanente présentée comme plafonnée⁵⁴, les remboursements étant validés par le délégué général à réception de notes de frais accompagnées des pièces justificatives de dépenses.

L'usage de cette carte bancaire apporte à l'évidence une réelle souplesse dans le fonctionnement quotidien de deux refuges, en permettant d'effectuer sans retard les achats courants de fournitures (bureau, médicaments, nourriture pour animaux, épicerie, carburant

⁵³ Pour les véhicules, les acquéreurs assurent le règlement par chèque de banque ou virement instantané.

⁵⁴ 1 500 € pour le refuge de la Tuilerie et 3 000 € pour la ferme des Aubris (plafond plus élevé compte tenu des dépenses liées à la remise en état des véhicules).

etc.), le paiement par la directrice des Aubris des frais de réparation et de contrôle technique des véhicules reçus en legs, ainsi que la prise en charge des repas ou des nuitées des déplacements. Les dépenses annuelles réglées de cette manière se sont élevées en moyenne à 30 000 € au refuge de La Tuilerie et 10 000 € à la ferme des Aubris.

Quant au délégué général lui-même, il dispose depuis 2025 d'une carte bancaire plafonnée à 15 000 €, en sus de celle qui lui avait été initialement délivrée (plafonnée à 1 500 €) dorénavant réservée aux achats sur internet.

Là encore, aucune procédure écrite n'a jusqu'à présent encadré le principe et la mise en œuvre de cette avance permanente, ni défini de manière claire la nature des dépenses éligibles et les règles régissant les éventuelles autorisations de dépassement des plafonds. Plus largement d'ailleurs, aucune règle écrite n'encadre la prise en charge des frais professionnels présentés par les salariés éligibles du siège⁵⁵ ou des deux refuges. Il importe que la fondation remédie sans délai à cette anomalie.

En conclusion, dans tous ses domaines d'activités, le fonctionnement actuel de la fondation est marqué par une absence préjudiciable de procédures internes sur de nombreux sujets et, dans les quelques cas où elles existent, par un manque de rigueur dans la définition et/ou l'actualisation de celles-ci.

Cette carence s'ajoute à l'absence d'une définition claire des responsabilités de chaque collaborateur, à l'inexistence de règles rigoureuses de délégation de pouvoirs et de signature, et à l'absence de toute démarche construite de contrôle interne et de maîtrise des risques.

Ces défaillances illustrent un manque global de professionnalisme dans la direction et la gestion quotidienne de la fondation, porteur de risques opérationnels élevés et de nature à permettre de potentielles dérives.

Il est essentiel que la fondation y porte remède sans délai, les réformes urgentes à mener en la matière étant un préalable indispensable à toute démarche de développement de son activité.

IV - La sensibilisation à la cause animale : un marqueur de la fondation ; des restructurations en cours

La fondation bénéficie d'une audience très large grâce à ses nombreuses initiatives en ligne et sur les réseaux sociaux. Elle doit néanmoins corriger certaines modalités de son action (contrats et licences de marque notamment) et développer sa présence auprès des investisseurs institutionnels.

⁵⁵ Notamment les collaborateurs du service des legs et du pôle plaidoyer et faune sauvage.

A - Une stratégie de communication active sur internet et les réseaux sociaux

Dans le prolongement du rôle pédagogique joué par l'émission de télévision « 30 millions d'amis », la fondation éponyme a réservé dès sa création une attention particulière à l'accomplissement de sa mission de sensibilisation du grand public, énoncée dans ses statuts comme une de ses priorités. Ainsi, dans les deux premières décennies d'existence de la fondation – avant qu'elle s'engage dans l'acquisition et la gestion directe des refuges pour animaux – les actions de communication-sensibilisation menées représentaient plus de 40 % de l'ensemble des dépenses consacrées aux missions sociales. L'effort financier consacré à la sensibilisation reste significatif, mais son poids dans le total des missions sociales – qui était encore de 27 % en 2019 – n'était plus que de l'ordre de 17 % en 2023 (cf. supra – tableau de synthèse sur les emplois en missions sociales).

La cessation de l'émission « 30 Millions d'Amis » en 2016 aurait pu provoquer une baisse rapide de la notoriété spontanée de cette « marque » longtemps emblématique et, en conséquence, une attrition des dons au profit de la fondation. En conséquence, la présidente avait insisté sur l'importance qui s'attache à un effort accru de la fondation pour communiquer auprès du grand public, en créant à un rythme soutenu des contenus *on-line* et *off-line* qui permettent à la fois de mettre en lumière les causes que la fondation défend, de valoriser les actions qu'elle mène, et de créer des événements porteurs en termes d'image et de collecte de fonds.

Ces enjeux sont pris en charge au sein du siège par un pôle « Sensibilisation-communication », dont les attributions portent sur l'organisation des campagnes (affichages, annonces presse, télévision, web), la stratégie numérique (projets web et mobile, rédaction d'articles, animation des réseaux sociaux), les relations avec les médias, les relations institutionnelles et extérieures, ainsi que l'organisation d'événements.

Pour assumer ces larges attributions, le pôle en question n'était composé, jusqu'à une période très récente, que d'un collaborateur chargé de la stratégie numérique. Pour le reste, les tâches étaient assumées en direct par l'ancien délégué général et, surtout, par les équipes de la société Pro TV affectées aux tâches de la fondation (cf. supra – chapitre I).

Parmi les leviers de communication utilisés, le site internet de la fondation occupe une place importante. En cours de refonte à ce jour, il permet d'assurer une présentation à 360° des activités et des combats de la fondation, et contient des rubriques appelant les lecteurs à « agir », que ce soit en faisant dons ou legs, en signant des pétitions en ligne ou en adoptant un animal⁵⁶. Les données de fréquentation communiquées par la fondation font état de 10 millions de visites par an environ (chiffre globalement stable sur la période examinée) et de près de 12 millions de pages vues en 2023.

S'y ajoutent à la fois une application internet « 30 millions d'amis » - elle délivre notamment des conseils pratiques aux propriétaires d'animaux (santé, vacances, etc.), et permet en outre de signaler des cas de maltraitance – qui revendique environ 2 millions de pages consultées à la fin de la période contrôlée (soit trois fois plus qu'en 2019), et une *newsletter* électronique hebdomadaire à laquelle les lecteurs peuvent s'abonner.

⁵⁶ De nombreuses fiches sont mises en ligne pour présenter les animaux à adopter à la fois dans le refuge de la Tuilerie et dans ceux des associations partenaires.

La fondation est par ailleurs très présente sur les réseaux sociaux. Elle est suivie à ce jour par 1,2 million d'abonnés environ sur Meta – Facebook, alors qu'ils étaient à peine 100 000 en 2019. Le nombre d'abonnés ou de « *followers* » sur les autres plateformes sociales est en revanche resté relativement stable au cours de la période examinée (environ 430 000 sur YouTube, 290 000 sur Instagram et 140 000 sur X-Twitter). Plus récemment, la fondation a fait son entrée sur le réseau social TikTok, où elle est suivie par près de 110 000 abonnés. Au total, elle bénéficie sur ces différents supports d'une audience de l'ordre de 2 millions de personnes, qu'elle s'emploie à fédérer comme une « communauté » fidèle à l'histoire et à l'image forte de l'émission de télévision d'autrefois.

Les initiatives prises par la fondation pour assurer sa propre promotion et celle de ses combats pour la cause animale sont nombreuses. Elle réalise de nombreux contenus audio et vidéo qui sont diffusés largement sur les réseaux sociaux pour porter les messages auxquels elle tient.

Soucieuse de proposer par ailleurs au grand public et à ses donateurs un « *espace de service* », la fondation a lancé en 2019 une plateforme « Vacances entre amis », déclinée aussi quelque temps plus tard sous la forme d'une application « 30 millions de vacances », pour mettre en avant plus de 30 000 lieux de villégiature acceptant les animaux, grâce aux partenariats noués notamment avec des réseaux de résidences hôtelières ou de gîtes, ainsi qu'avec un guide de voyages. Plus de 1,7 million de personnes fréquentent ce site, tandis que l'application revendique environ 60 000 visites depuis sa création.

La fondation organise enfin des événements de communication qui constituent des leviers de collecte de fonds. Tel est le cas pour l'opération « Justiciers du cœur », lancée en 2019 grâce au soutien de quelques « *gamers* » et « *streamers* » de renom, qui a permis à la fondation de recevoir des dons à l'occasion des jeux en ligne organisés en son honneur.

Compte tenu de la modestie des moyens humains dont elle a disposé jusqu'à présent pour concevoir et mettre en œuvre l'ensemble de ces actions de sensibilisation, la fondation a eu recours à de nombreux prestataires extérieurs. Tel est le cas au premier chef pour la société de production audiovisuelle Pro TV, dont elle est devenue le client unique à partir de 2016 ; ses équipes étaient chargées à la fois de la production de contenus vidéos, de l'actualisation du contenu du site internet, ainsi que de la veille médias (cf. supra – chapitre I).

Dans ce dernier domaine d'intervention, la fondation fait appel également aux services d'une agence de relations presse, qui a la responsabilité « *d'optimiser la présence média* » et de piloter les relations avec la presse. Conclu depuis 2018, le contrat de prestations est assorti d'une rémunération forfaitaire annuelle qui s'est élevée à plus de 60 000 € en 2023.

Elle a fait en outre appel aux services d'une agence de marketing digital qui est chargée d'optimiser la visibilité de la fondation, grâce à l'achat d'espaces publicitaires et de mots-clés, et de gérer les droits de tirage (« *grants* ») qui sont octroyés à titre gracieux par un important moteur de recherche internet à la fondation, comme à l'ensemble des organisations non lucratives, pour effectuer des opérations de communication. Ces prestations, qui ont représenté un coût cumulé de plus de 1,3 M€ au cours de la période contrôlée, ont été délivrées sans que la fondation ait jugé opportun de conclure le moindre contrat avec l'agence de marketing en question.

De manière plus générale, il apparaît que la fondation n'a organisé aucune mise en concurrence pour préparer le choix des prestataires auxquels elle a fait appel jusqu'à présent. Les relations ont été nouées – qu'il y ait eu contrat ou pas – de gré à gré, sans mise en concurrence, en dépit des montants d'honoraires pourtant élevés qui sont en jeu.

La direction actuelle affirme être consciente de cette négligence critiquable, et entend recourir dorénavant de manière systématique à des appels d'offres ouverts. En réponse aux observations de la Cour, la fondation a indiqué qu'elle s'était tenue à ces obligations à l'occasion de la refonte de son site internet et pour les prestations de marketing digital. Il importe que cette exigence s'applique plus globalement à l'ensemble des prestataires de la fondation, y compris ceux qui interviennent en matière de stratégie de collecte et de traitement des dons (cf. supra – Chapitre III) et qui reçoivent eux aussi, de longue date et sans aucune remise en concurrence, des honoraires très substantiels.

B - Le magazine « 30 millions d'amis » et la mise en œuvre critiquable du contrat d'édition et de licence de marque

Fort du succès de l'émission de télévision « 30 millions d'amis », son concepteur a très tôt pris l'initiative de déposer un certain nombre de marques auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (Inpi), dans le double objectif d'éviter tout détournement du label qu'il était parvenu à imposer dans le paysage audiovisuel et de maîtriser l'exploitation commerciale qui pouvait en être faite.

Ces marques ont été cédées gracieusement à la fondation peu après sa création. Depuis lors, plusieurs d'entre elles ont expiré, faute de renouvellement de leur enregistrement. Toutefois la fondation détient encore à ce jour un portefeuille valide de 15 marques verbales ou semi-figuratives, parmi lesquelles figurent par exemple « 30 millions d'amis », « Fondation 30 Millions d'Amis », « maître de cœur » ou encore « animaux sans frontière ». Au cours des années contrôlées, les redevances versées par la fondation pour renouveler et/ou maintenir la protection desdites marques ont représenté un coût cumulé de plus de 18 000 €.

Seules quelques licences ponctuelles ont été accordées par la fondation pour l'exploitation commerciale de certaines de ces marques. Elles ont permis, entre les années 2000 et 2008, l'édition d'un jeu de société sur la découverte des animaux, d'un ouvrage de qualité et d'un jeu vidéo. Une licence avait également été accordée, à titre gracieux, à la société Pro TV au début de l'année 2010 ; elle est depuis lors devenue caduque, l'Inspection générale de l'administration (IGA) ayant toutefois constaté lors sa mission que la concession de licence afférente n'avait pas donné lieu aux démarches de radiation nécessaires auprès de l'Inpi.

La seule licence de marque à ce jour en vigueur porte sur la publication du magazine « 30 millions d'amis », créé dès 1978 par le concepteur de l'émission de télévision éponyme et qui est depuis lors publié sur une base mensuelle. Les droits d'édition de ce magazine, octroyés successivement à plusieurs sociétés – parmi lesquelles figure une entité familiale détenue par le concepteur de l'émission, son épouse et son fils -, ont été confiés depuis 2005 à un éditeur qui exploite actuellement 13 titres sur la santé animale destinés aux vétérinaires, éleveurs ou propriétaires d'animaux.

Un « *contrat d'édition et de licence de marque* » a été conclu en décembre 2004 pour une durée de dix ans « *automatiquement, et de plein droit prorogé pour une période de cinq ans* ». Les signataires de cet accord, outre l'éditeur, sont à la fois la veuve du concepteur de l'émission et du magazine, désignée dans le contrat comme « *l'auteur* » dans la mesure où elle a reçu en legs au décès de son époux l'intégralité des droits d'auteur dont il était détenteur, et la fondation en tant que titulaire de trois marques « 30 Millions d'Amis » déposées à l'Inpi.

Signé par Mme Hutin, à la fois en qualité de détentrice des droits d'auteur et au titre de son mandat de présidente de la fondation, le contrat prévoit que « *l'auteur concède à l'éditeur* » le droit exclusif de publier le magazine « 30 Millions d'Amis » et de l'adapter sur support graphique, ainsi que le droit non exclusif d'imprimer des « *produits d'édition et de librairie tels que livres, albums et ouvrages* ». Il est en outre précisé que « *l'auteur* » - qui fait partie du comité d'édition du magazine - dispose d'un droit de regard sur son contenu éditorial, afin de veiller à son adéquation à la « Charte 30 Millions d'Amis ».

En tant que titulaire des marques visées par l'accord, la fondation a l'obligation de garantir leur « *existence matérielle* » et la validité de leur protection et/ou de leur renouvellement, afin de protéger l'éditeur « *contre tous troubles, revendications et/ou évictions qui pourraient porter atteinte à la jouissance paisible et à l'exercice des droits qu'il acquiert sur les marques au titre du présent contrat* ».

Les engagements ainsi contractés par la fondation ne trouvent toutefois aucune contrepartie financière explicite dans les termes du contrat conclu. Les dispositions relatives aux redevances dues par l'éditeur (article 8) ne portent en effet que sur la rémunération des droits d'auteur concédés, aucune règle n'ayant été définie pour les droits dus au titre de la licence de marques.

Il est simplement précisé que les décomptes de redevances, établis chaque trimestre par l'éditeur sur la base des publications effectivement réalisées, sont « *réputés approuvés définitivement par l'auteur et la fondation à défaut de contestation écrite ou de contrôle dans un délai d'un an à compter de leur envoi* », les termes ainsi employés donnant à la fondation un rôle de co-validation des paiements effectués par l'éditeur. Il ressort cependant de l'instruction que seule la présidente de la fondation, en sa qualité « d'auteur » au sens du contrat, valide lesdits décomptes de redevances, aucun représentant de la fondation en tant que telle n'intervenant dans ce processus de contrôle.

En vigueur jusqu'en 2019, ce contrat initial a été renouvelé, dans les mêmes termes, dès novembre 2017 pour une nouvelle période courant jusqu'à la fin de l'année 2025, le préambule de l'avenant précisant que « *Mme Hutin a expressément manifesté son accord sur cette prorogation* ». Là encore, cette dernière en a été la signataire à la fois comme « auteur » et en qualité de présidente de la fondation. Ce renouvellement n'a fait l'objet d'aucune information préalable du conseil d'administration, pas plus que l'existence-même de cet accord, qui n'a donné lieu à aucune évocation, à quelque titre que ce soit, lors des séances de l'instance délibérante.

Sur le fond, il apparaît que l'absence critiquable de dispositions contractuelles explicites régissant la rémunération des licences de marques concédées par la fondation a tout de même été comblée par un mécanisme de compensation financière, mis en place de manière informelle et sans la moindre validation, là encore, du conseil d'administration. La concession de marques a ainsi « *pour contrepartie – hormis le contenu rédactionnel sur ses actions, dont la fondation*

titre avantage dans les colonnes du magazine – une page de communication promotionnelle insérée dans chaque numéro ». Lors du contrôle effectué par l'Inspection générale de l'administration, ladite contrepartie a été chiffrée par l'éditeur à un « *montant brut de 251 900 €⁵⁷ pour la période 2021 à 2023* ». La valorisation de cette contrepartie entre le 31/12/2023 et le 30/05/2025 est estimée par la fondation à 131 945 €.

Si l'accord conclu en 2004 et prorogé en 2017 avait comporté, comme tel aurait dû être le cas, des dispositions explicites sur les contreparties liées à la concession de licence de marques, il y a raisonnablement lieu de considérer que la fondation – qui dispose d'une marque à très forte notoriété – aurait pu obtenir une rémunération plus avantageuse que la contrepartie informelle qu'elle a reçue, laquelle se situe plutôt dans la fourchette basse des pratiques en vigueur en matière de concession de licence de marques.

Au terme de son contrôle, l'Inspection générale de l'administration a recommandé à la fondation, à juste titre, de dénoncer rapidement ce contrat d'édition et de licence de marque. Cette dernière a confirmé à la Cour qu'elle a décidé de mettre un terme, sans nouvelle prorogation, audit contrat à son échéance normale de décembre 2025. Elle envisage plus largement de cesser à cette occasion la publication du magazine « *30 Millions d'Amis* ».

C - Les pistes de développement envisagées

Active en termes de communication et de sensibilisation auprès du grand public, la fondation entend désormais être plus présente auprès des décideurs institutionnels, en étant force de propositions sur les avancées juridiques souhaitables pour mieux défendre la cause animale dans son ensemble, ainsi qu'en développant son rôle de plaidoyer.

Elle compte pour ce faire sur la contribution attendue de trois nouveaux collaborateurs recrutés à la fin de l'année 2024 dans les rangs d'une autre fondation connue de défense de la cause animale (cf. supra).

Dans le prolongement du succès remporté en 2015 avec la reconnaissance dans le code civil de la personnalité juridique de l'animal, la fondation compte proposer au législateur – au niveau national comme européen – et aux administrations des avancées concrètes en faveur à la fois des animaux de compagnie, des équidés, des animaux d'élevage, des animaux de laboratoire, ou encore des animaux sauvages.

Ce faisant, la fondation envisage d'accroître sa visibilité bien au-delà des thèmes centrés sur les animaux de compagnie, qui ont constitué son marqueur historique fort dans le sillage de l'émission de télévision, rejoignant ainsi l'approche généraliste que suivent d'autres acteurs philanthropiques intervenant dans la défense des animaux et de l'environnement.

⁵⁷ À raison d'un tarif standard par page d'insertion promotionnelle situé entre 9 000 et 15 000 € sur la période considérée.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Resté à un niveau globalement stable au cours de la période examinée, l'effort financier consacré par la fondation à l'accomplissement de ses missions sociales (environ 14 M€ par an) réserve encore une part dominante (40 % du total) aux aides aux refuges et associations, activité historique.

Tandis que les dépenses consacrées aux opérations de sauvetage d'animaux maltraités – développées surtout à partir des années 2010 – sont restées stables elles aussi sur la période, les emplois liés à la mission de sensibilisation du grand public – marqueur de la fondation depuis son origine – ont connu une baisse tendancielle.

La principale novation a porté sur la montée en puissance de l'activité des deux refuges gérés en direct par la fondation, acquis au milieu des années 2010 et dont le coût d'exploitation représente dorénavant un peu moins de 30 % du total des emplois en missions sociales.

Dans la conduite de la plupart de ces activités au quotidien, il apparaît que le fonctionnement des services de la fondation, au siège comme dans les établissements, souffre à la fois d'un déficit de règles de procédure écrites et claires, d'un sous-effectif préjudiciable dans certains cas, et d'un défaut de sécurité juridique et financière dans le suivi des opérations. Les carences constatées sont encore plus patentes dans l'activité de soutien financier aux associations nationales ou œuvrant à l'étranger, qui se caractérise par l'absence critiquable de tout formalisme, ce qui n'est pas acceptable même si les montants en jeu sont à ce stade assez limités. Il est essentiel que la fondation remédie à ces défaillances à bref délai.

De même, la fondation a eu jusqu'à présent pour pratique de recourir de manière récurrente, et sans aucune remise en concurrence, aux services des mêmes prestataires, y compris ceux auxquels elle verse les honoraires les plus substantiels. Un tel mode de gestion n'est pas de nature à préserver au mieux ses intérêts financiers tout en garantissant la qualité des prestations rendues. Il importe en conséquence qu'elle mette en place sans tarder une démarche systématique de mise en concurrence.

La Cour formule à la Fondation 30 Millions d'Amis les recommandations suivantes :

- 7. instaurer des procédures écrites rigoureuses dans tous les domaines d'activités de la fondation avant la fin du premier semestre 2026 puis déployer un contrôle interne structuré à compter de cette date ;*

mettre en œuvre une démarche systématique de mise en concurrence pour le choix des prestataires de la fondation (premier semestre 2026).

Liste des abréviations

ADAC :	Association de défenses des animaux de compagnie
CDI :	Contrat à durée déterminée
CER :	Compte d'emploi des ressources
CHU :	Centre d'hébergement d'urgence
CNCC :	Compagnie nationale des commissaires aux comptes
CPPAP :	Commission paritaire des publications et agences de presse
CROD :	Compte de résultat par origine et par destination
DDPP :	Direction départementale de la protection des populations
DRTV :	Direct Response TV
ENVA :	École vétérinaire de Maisons-Alfort
ETPT :	Équivalent temps plein travaillé
GIE :	Groupement d'intérêt économique
IGA :	Inspection générale de l'administration
INPI :	Institut national de la propriété industrielle
PLU :	Plan local d'urbanisme
RSA :	Revenu de solidarité active
RMI :	Revenu minimum d'insertion
SARL :	Société à responsabilité limitée
SAS :	Société par actions simplifiée

Annexes

Annexe n° 1 : évolution du bilan de la fondation.....	104
Annexe n° 2 : évolution du compte de résultat de la fondation.....	106
Annexe n° 3 : les comptes d'emplois des ressources (CER).....	108
Annexe n° 4 : les comptes de résultat par origine et destination de la fondation	110

Annexe n° 1 : évolution du bilan de la fondation

<i>en euros</i>	2019 Proforma	2020	2021	2022	2023	Évolution 2019/2023
ACTIF NET						
<i>Immobilisations incorporelles</i>	0	0	0	0	0	
<i>Immobilisations corporelles</i>						
<i>dont terrains constructions</i>	8 681 775	2 414 338	2 548 183	2 467 458	2 303 544	-73,5 %
<i>dont installations techniques, matériels et outillages</i>		25 680	31 029	30 908	117 140	
<i>dont autres immobilisations corporelles</i>	10 851 489	9 241 628	9 756 667	9 506 527	8 952 384	
<i>biens reçus par legs ou donations destinés à être cédés</i>		7 157 466	8 076 978	14 826 494	27 218 529	
<i>Immobilisations corporelles nettes</i>	19 533 264	18 839 112	20 412 857	26 831 387	38 591 597	97,6 %
<i>Participations</i>	15	15	15	15	15	0,0 %
<i>Dépôts et cautions</i>	1 140	1 540	1 540	1 540	1 540	35,1 %
Total immobilisations corporelles	19 534 419	18 840 667	20 414 412	26 832 942	38 593 152	97,6 %
<i>Créances personnel</i>	1 480	1 579	887	0		-100,0 %
<i>Créances reçus par legs et donations</i>	16 906 365	11 360 360	9 937 029	13 301 272	14 535 682	-14,0 %
<i>État</i>	7 114	5 616	0	0	1 973	-72,3 %
<i>Débiteurs divers</i>	47 601	200 696	172 997	102 301	82 973	74,3 %
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	36 273 703	43 364 975	48 433 034	60 926 317	77 360 585	113,3 %
<i>Banques CCP</i>	2 650 431	2 353 219	4 590 040	4 266 163	4 909 543	85,2 %
<i>Caisse</i>	4 046	4 681	59 393	7 448	33 606	730,6 %
Total actif circulant net	55 890 740	57 291 126	63 193 380	78 603 501	96 924 362	73,4 %
Charges constatées d'avance	54 388	65 095	167 020	182 235	134 948	148,1 %
TOTAL ACTIF	75 479 550	76 196 889	83 774 812	105 618 678	135 652 461	79,7 %
PASSIF						
<i>Dotation</i>	4 431 524	5 084 176	5 321 332	5 772 628	6 687 120	50,9 %
<i>Autres réserves</i>	48 261 325	56 685 650	58 820 054	62 881 721	71 112 146	47,3 %
<i>Résultat de l'exercice</i>	6 526 522	2 371 559	4 512 963	9 144 917	14 664 437	124,7 %
Total fonds propres	59 219 371	64 141 385	68 654 349	77 799 266	92 463 703	56,1 %
<i>Fonds reportés liés aux legs et donations</i>	7 422 208	2 988 063	7 555 073	17 029 268	27 179 241	266,2 %
<i>Fonds dédiés liés aux legs et donations</i>	45 307	150 904	141 904	162 511	154 408	240,8 %
Total fonds dédiés	7 467 515	3 138 967	7 696 977	17 191 779	27 333 649	266,0 %
<i>Provisions pour risques</i>				1 056 000	1 056 000	
<i>Dépôts cautions reçues</i>	781	781	781	781	781	0,0 %

<i>en euros</i>	2019 Proforma	2020	2021	2022	2023	Évolution 2019/2023
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>	1 728 789	2 125 835	1 376 069	1 821 565	1 755 992	1,6 %
<i>Dettes fournisseurs FNP</i>	786 632	840 111	1 787 585	1 549 145	1 659 627	111,0 %
<i>Personnel</i>	125 942	208 748	157 011	170 560	222 826	76,9 %
<i>Organismes sociaux</i>	192 394	211 067	216 399	246 727	307 355	59,8 %
<i>État collectivités locales</i>	51 554	46 306	51 476	49 517	51 886	0,6 %
<i>Passif sur legs et donations</i>	5 909 574	5 109 868	3 741 606	5 657 693	10 743 789	81,8 %
<i>créiteurs divers</i>	0	373 821	92 560	75 647	56 853	
Total des dettes	8 795 666	8 916 537	7 423 487	9 571 635	14 799 109	68,3 %
<i>Produits constatés d'avance</i>	0	0	0	0	0	
TOTAL PASSIF	75 482 550	76 196 889	83 774 812	105 618 678	135 652 461	79,7 %

Source : comptes financiers de la fondation

Annexe n° 2 : évolution du compte de résultat de la fondation

<i>en euros</i>	2019 Proforma	2020	2021	2022	2023	Évolution 2019/2023
<i>Dons</i>	12 593 641	14 952 519	15 687 478	16 261 567	16 705 610	32,7 %
<i>Legs, donations et assurances vies</i>	10 078 118	6 835 161	11 186 958	19 712 519	21 958 756	117,9 %
<i>Reprise sur amortissements et provisions, transfert de charges</i>			1 338 819	2 421 447	4 528 016	
<i>Autres produits de gestion courante</i>	974 928	817 294	1 351 035	1 125 230	1 071 258	
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	23 646 687	22 604 974	29 564 290	39 520 763	44 263 640	87,2 %
<i>Intérêts et produits assimilés</i>	0	0	0	0	0	
<i>Produits des autres VMP et créance actif immobilisé</i>	268 750	179 315	192 486	348 103	1 946 653	624,3 %
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	268 750	179 315	192 486	348 103	1 946 653	624,3 %
<i>Produits exceptionnels sur opérations en gestion,</i>	44 154	379 440	609 485	306 840	1 551 140	3413,0 %
<i>Produits exceptionnels sur opérations en capital</i>		3 919 685	4 296 442	3 570 550	4 111 832	
<i>Reprises de provisions et transferts de de charges</i>			38 112	0	0	
TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS	44 154	4 299 125	4 944 039	3 877 390	5 662 972	12 725,5 %
TOTAL DES PRODUITS	23 959 591	27 083 414	34 700 815	43 746 256	51 873 265	116,5 %
<i>Autres achats et charges externes</i>	15 279 894	15 169 036	16 352 531	15 186 028	15 217 715	-0,4 %
<i>Impôts taxes et versements assimilés</i>	137 961	126 333	172 095	167 918	190 022	37,7 %
<i>Salaires et traitement</i>	1 214 233	1 332 588	1 463 895	1 640 296	1 889 143	55,6 %
<i>Charges sociales</i>	447 434	476 724	530 915	571 146	668 432	49,4 %
<i>Dotations aux amortissements sur immobilisations</i>	280 260	448 249	979 529	1 076 887	1 136 944	305,7 %
<i>Dotations aux provisions</i>	0	0	0	1 056 000	0	
<i>Reports en fonds dédiés</i>		3 121 844	5 905 829	11 895 642	14 677 989	
<i>Autres charges</i>	12 258	403 320	184 964	208 930	192 199	1467,9 %
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	17 372 040	21 078 094	25 589 758	31 802 847	33 972 444	95,6 %
TOTAL CHARGES FINANCIERES	0	0	0	0	0	
<i>Charges exceptionnelles sur opérations de gestion</i>	28 154	3 606 501	495 833	165 739	202 206	618,2 %
<i>Charges exceptionnelles sur opérations en capital</i>			4 070 192	2 602 353	3 005 749	
TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES	28 154	3 606 501	4 566 025	2 768 092	3 207 955	11 294,3 %
<i>Impôts sur les bénéfices</i>	32 877	27 260	32 069	30 403	28 431	-13,5 %
TOTAL DES CHARGES	17 433 071	24 711 855	30 187 852	34 601 342	37 208 830	113,4 %
Résultat	6 526 520	2 371 559	4 512 963	9 144 914	14 664 435	124,7 %

<i>en euros</i>	2019 Proforma	2020	2021	2022	2023	Évolution 2019/2023
<i>dont résultat d'exploitation</i>	6 274 647	1 526 880	3 974 532	7 717 916	10 291 196	64,0 %
<i>dont résultat financier</i>	268 750	179 315	192 486	348 103	1 946 653	624,3 %
<i>dont résultat exceptionnel</i>	16 000	692 624	378 014	1 109 298	2 455 017	15 243,9 %

Source : comptes financiers de la fondation

Annexe n° 3 : les comptes d'emplois des ressources (CER)

<i>Emplois par destination en euros</i>	2019	2020	2021	2022	2023
Emplois de l'exercice					
1- Missions sociales	13 518 622	14 125 680	15 263 546	14 279 708	14 919 171
<i>1.1 Réalisées en France</i>					
<i>1.1.1 Actions réalisées par l'organisme</i>	9 639 558	10 003 491	11 406 624	11 743 850	12 322 218
- aides aux refuges et aux personnes démunies	5 919 581	5 515 810	6 134 281	6 041 185	6 335 613
- Dépenses sauvetages animaux	1 753 052	1 820 870	1 783 121	1 814 136	1 763 647
- Centre d'hébergement d'urgence	1 236 441	1 293 772	1 616 956	2 047 104	2 282 778
- Fermes	730 484	1 373 039	1 872 266	1 841 425	1 940 181
<i>1.1.2 Versements à un organisme central ou d'autres organismes agissant en France</i>	3 879 063	4 122 189	3 856 922	2 452 858	2 499 953
- Sensibilisation du public	3 879 063	4 122 189	3 856 922	2 452 858	2 499 953
<i>1.2 Réalisées à l'étranger</i>	0	0	0	83 000	97 000
2- Frais de recherche de fonds	2 401 351	2 523 152	2 582 711	2 896 719	2 658 365
<i>2.1 Frais d'appel à la générosité du public</i>	2 401 351	2 523 152	2 582 711	2 896 719	2 658 365
<i>2.2 Frais de recherche d'autres ressources</i>	0	0	0	0	0
3- Frais de fonctionnement	615 722	605 299	639 486	672 136	776 399
Total des emplois	16 535 695	17 254 131	18 485 743	17 848 564	18 353 935
<i>4- Dotation aux provisions et dépréciations</i>					
<i>5 - Reports en fonds dédiés de l'exercice</i>		3 121 844	5 905 829	11 895 642	14 677 989
<i>Excédent de la générosité du public de l'exercice</i>	6 256 388	2 213 746	4 343 780	9 926 329	12 667 332
TOTAL	22 792 083	22 589 721	28 735 352	39 670 535	45 699 256

Ressources par origine en euros	2019	2020	2021	2022	2023
Ressources de l'exercice					
1- Ressources liées à la générosité du public	22 792 083	22 589 721	27 396 533	37 249 087	41 171 241
1.1 Cotisations sans contrepartie					
1.2 Dons, legs et mécénat	22 671 818	22 477 905	27 251 108	37 105 308	41 049 285
- dons manuels non affectés	12 593 639	14 952 519	15 687 478	16 261 567	16 705 610
- dons manuels affectés	0	0	0		0
- legs, donations et assurances-vie	10 078 178	7 525 386	11 563 630	20 843 741	24 343 675
- mécénats	0	0	0	0	0
1.3 Autres ressources liées à la générosité du public	120 265	111 816	145 424	143 779	121 955
- Produits taxables liés à partenariat bancaire	120 265	111 816	117 548	121 211	121 942
- Produits taxables liés à opération Gaming			27 876	22 568	13
Total des ressources	22 792 083	22 589 721	27 396 533	37 249 087	41 171 241
2- Reprises sur provisions et dépréciations					
3- Utilisation des fonds dédiés antérieurs			1 338 819	2 421 447	4 528 016
Déficit de la générosité du public de l'exercice					
TOTAL	22 792 083	22 589 721	28 735 352	39 670 535	45 699 256

Source : comptes financiers de la fondation

Annexe n° 4 : les comptes de résultat par origine et destination de la fondation

<i>Produits et charges par origine et destination en euros</i>	2019		2020	
	Total	dont générosité du public	Total	dont générosité du public
<i>Produits par origine</i>				
<i>1- Produits liés à la générosité du public</i>	22 792 083	22 792 083	22 589 721	22 589 721
<i>1-1 Cotisations sans contrepartie</i>	0	0	0	0
<i>1-2 Dons, legs et mécénat</i>	22 671 818	22 671 818	22 477 905	22 477 905
- dons manuels	12 593 641	12 593 641	14 952 519	14 952 519
- legs, donations et assurances-vie	10 078 177	10 078 177	7 525 386	7 525 386
- mécénat	0	0	0	0
<i>1-3 Autres produits liés à la générosité du public</i>	120 265	120 265	111 816	111 816
<i>2- Produits non liés à la générosité du public</i>	303 079	0	185 073	0
<i>2-1 Cotisations avec contrepartie</i>	0		0	
<i>2-2 Parrainage des entreprises</i>	0		0	
<i>2-3 Contributions financières sans contrepartie</i>				
<i>2-4 Autres produits non liés à la générosité du public</i>	303 079		185 073	
<i>3 - Subventions et autres concours publics</i>	798 869		659 577	
<i>4 - Reprises sur provisions et dépréciations</i>				
<i>5 - Utilisations des fonds dédiés antérieurs</i>				
TOTAL	23 894 031	22 792 083	23 434 371	22 589 721

Source : comptes financiers de la fondation

Charges par destination en euros	2019		2020	
	Total	dont générosité du public	Total	dont générosité du public
1- Missions sociales	14 317 500	13 518 622	14 785 257	14 125 680
1-1 Réalisées en France	14 239 500	13 440 622	14 703 257	14 043 680
- Actions réalisées par l'organisme	7 599 041	7 599 041	8 424 376	8 424 376
- Versements à un organisme central ou à d'autres organismes agissant en France	6 640 459	5 841 581	6 278 881	5 619 304
1-2 Réalisées à l'étranger	78 000	78 000	82 000	82 000
- Actions réalisées par l'organisme				
- Versements à un organisme central ou à d'autres organismes agissant en France	78 000	78 000	82 000	82 000
2- Frais de recherche de fonds	2 401 351	2 401 351	2 523 152	2 523 152
2-1 Frais d'appel à la générosité du public	2 401 351	2 401 351	2 523 152	2 523 152
2-2 Frais de recherche d'autres ressources	0	0	0	0
3- Frais de fonctionnement	615 722	615 722	605 299	605 299
4- Dotations aux provisions et dépréciations	0		0	
5- Impôt sur les bénéfices	32 877		27 260	
6 - Reports en fonds dédiés de l'exercice			3 121 844	3 121 844
TOTAL	17 367 450	16 535 695	21 062 812	20 375 975
Excédent ou déficit	6 526 522	6 256 388	2 371 559	2 213 746
Contributions volontaires en nature	2019		2020	
	Total	dont générosité du public	Total	dont générosité du public
Produits par origine				
1- Contributions volontaires liées à la générosité du public	117 000	117 000	94 100	94 100
- Bénévolat	117 000	117 000	94 100	94 100
TOTAL	117 000	117 000	94 100	94 100
Charges par destination				
1- Contributions volontaires aux missions sociales	117 000	117 000	94 100	94 100
- réalisées en France	117 000	117 000	94 100	94 100
- réalisées à l'étranger	0	0	0	0
TOTAL	117 000	117 000	94 100	94 100

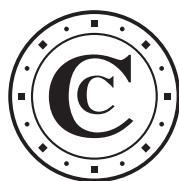
Source : comptes financiers de la fondation

Produits et charges par origine et destination en euros	2021		2022		2023	
	Total	dont générosité du public	Total	dont générosité du public	Total	dont générosité du public
Produits par origine						
1- Produits liés à la générosité du public	27 396 533	27 396 533	37 249 087	37 249 087	41 171 241	41 171 241
1-1 Cotisations sans contrepartie						
1-2 Dons, legs et mécénat	27 251 108	27 251 108	37 105 308	37 105 308	41 049 285	41 049 285
- dons manuels	15 687 478	15 687 478	16 261 567	16 261 567	16 705 610	16 705 610
- legs, donations et assurances-vie	11 563 630	11 563 630	20 843 741	20 843 741	24 343 675	24 343 675
- mécénat	0		0		0	0
1-3 Autres produits liés à la générosité du public	145 424	145 424	143 779	143 779	121 956	121 956
2- Produits non liés à la générosité du public	201 253		334 991		2 025 535	
2-1 Cotisations avec contrepartie	0				0	
2-2 Parrainage des entreprises	0				0	
2-3 Contributions financières sans contrepartie						
2-4 Autres produits non liés à la générosité du public	201 253		334 991		2 025 535	
3 - Subventions et autres concours publics	1 198 230		972 640		940 520	
4 - Reprises sur provisions et dépréciations						
5 - Utilisations des fonds dédiés antérieurs	1 338 819	1 338 819	2 421 447	2 421 447	4 528 016	4 528 016
TOTAL	30 134 835	28 735 352	40 978 166	39 670 535	48 665 311	45 699 256

Charges par destination en euros	2021		2022		2023	
	Total	dont générosité du public	Total	dont générosité du public	Total	dont générosité du public
1- Missions sociales	16 461 776	15 263 546	15 252 348	14 279 708	15 859 691	14 919 171
1-1 Réalisées en France	16 390 776	15 192 546	15 169 348	14 196 708	15 762 691	14 822 171
- Actions réalisées par l'organisme	11 406 624	11 406 624	11 743 850	11 743 850	12 322 218	12 322 218
- Versements à un organisme central ou à d'autres organismes agissant en France	4 984 152	3 785 922	3 425 498	2 452 858	3 440 473	2 499 953
1-2 Réalisées à l'étranger	71 000	71 000	83 000	83 000	97 000	97 000
- Actions réalisées par l'organisme						
- Versements à un organisme central ou à d'autres organismes agissant en France	71 000	71 000	83 000	83 000	97 000	97 000
2- Frais de recherche de fonds	2 582 711	2 582 711	2 896 719	2 896 719	2 658 365	2 658 365
2-1 Frais d'appel à la générosité du public	2 582 711	2 582 711	2 896 719	2 896 719	2 658 365	2 658 365
2-2 Frais de recherche d'autres ressources						
3- Frais de fonctionnement	639 486	639 486	672 136	672 136	776 399	672 136
4- Dotations aux provisions et dépréciations	0	0	1 086 000		0	
5- Impôt sur les bénéfices	32 069		30 403		28 431	
6 - Reports en fonds dédiés de l'exercice	5 905 829	5 905 829	11 895 642	11 895 642	14 677 989	14 677 989
TOTAL	25 621 872	24 391 573	31 833 249	29 744 206	34 000 874	32 927 661
Excédent ou déficit	4 512 963	4 343 779	9 144 917	9 926 329	14 664 437	12 771 595
Contributions volontaires en nature	2021		2022		2023	
	Total	dont générosité du public	Total	dont générosité du public	Total	dont générosité du public
Produits par origine						
1- Contributions volontaires liées à la générosité du public	136 585	136 585	198 047	198 047	207 376	207 376
- Bénévolat	136 585	136 585	198 047	198 047	207 376	207 376
TOTAL	136 585	136 585	198 047	198 047	207 376	207 376
Charges par destination						
1- Contributions volontaires aux missions sociales	136 585	136 585	198 047	198 047	207 376	207 376

Charges par destination en euros	2021		2022		2023	
	Total	dont générosité du public	Total	dont générosité du public	Total	dont générosité du public
- réalisées en France	136 585	136 585	198 047	198 047	207 376	207 376
- réalisées à l'étranger	0	0				
TOTAL	136 585	136 585	198 047	198 047	207 376	207 376

Source : comptes financiers de la fondation



Le présent rapport
est disponible sur le site internet
de la Cour des comptes :
www.ccomptes.fr